مكتبـة الإدارة الجديـدة

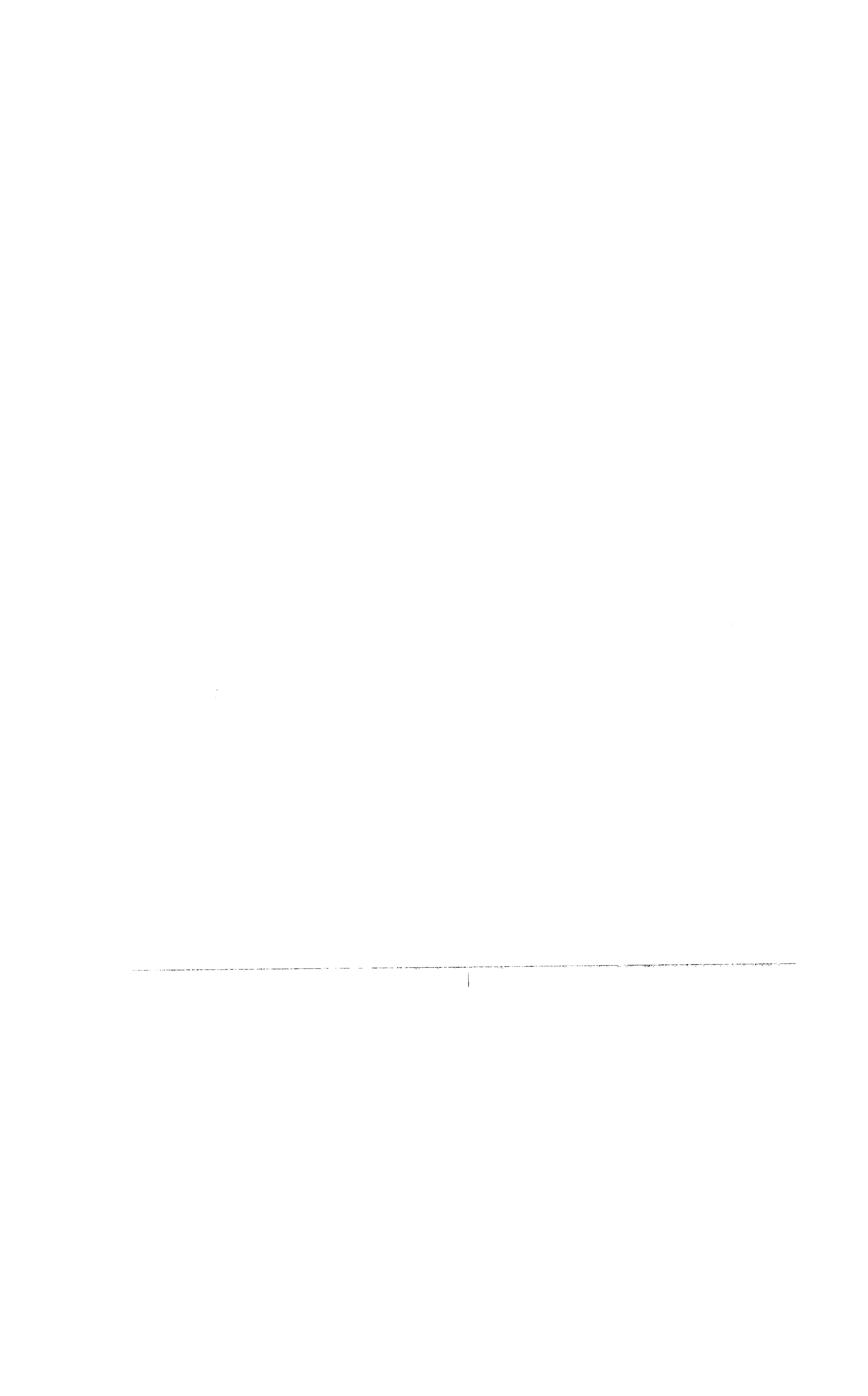
الإدارة المتفـوقـــة

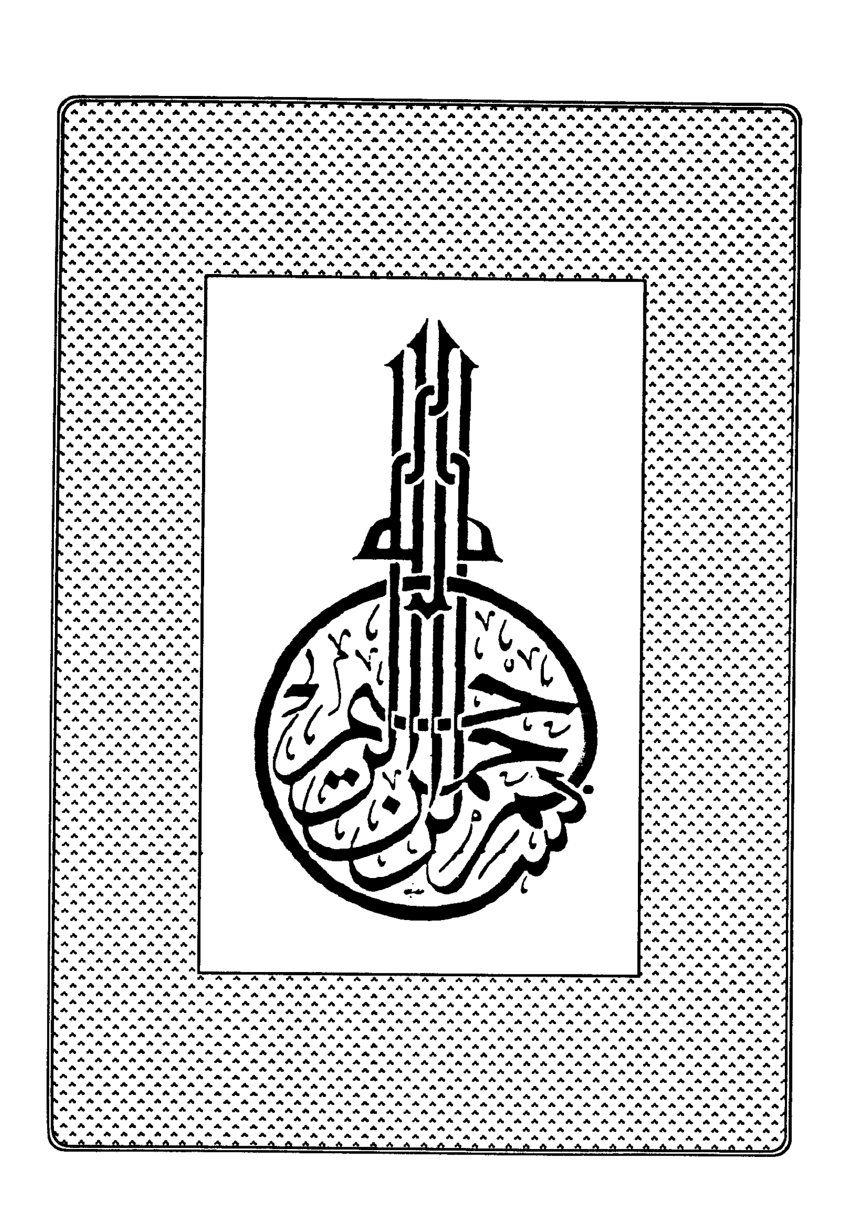
Super Management

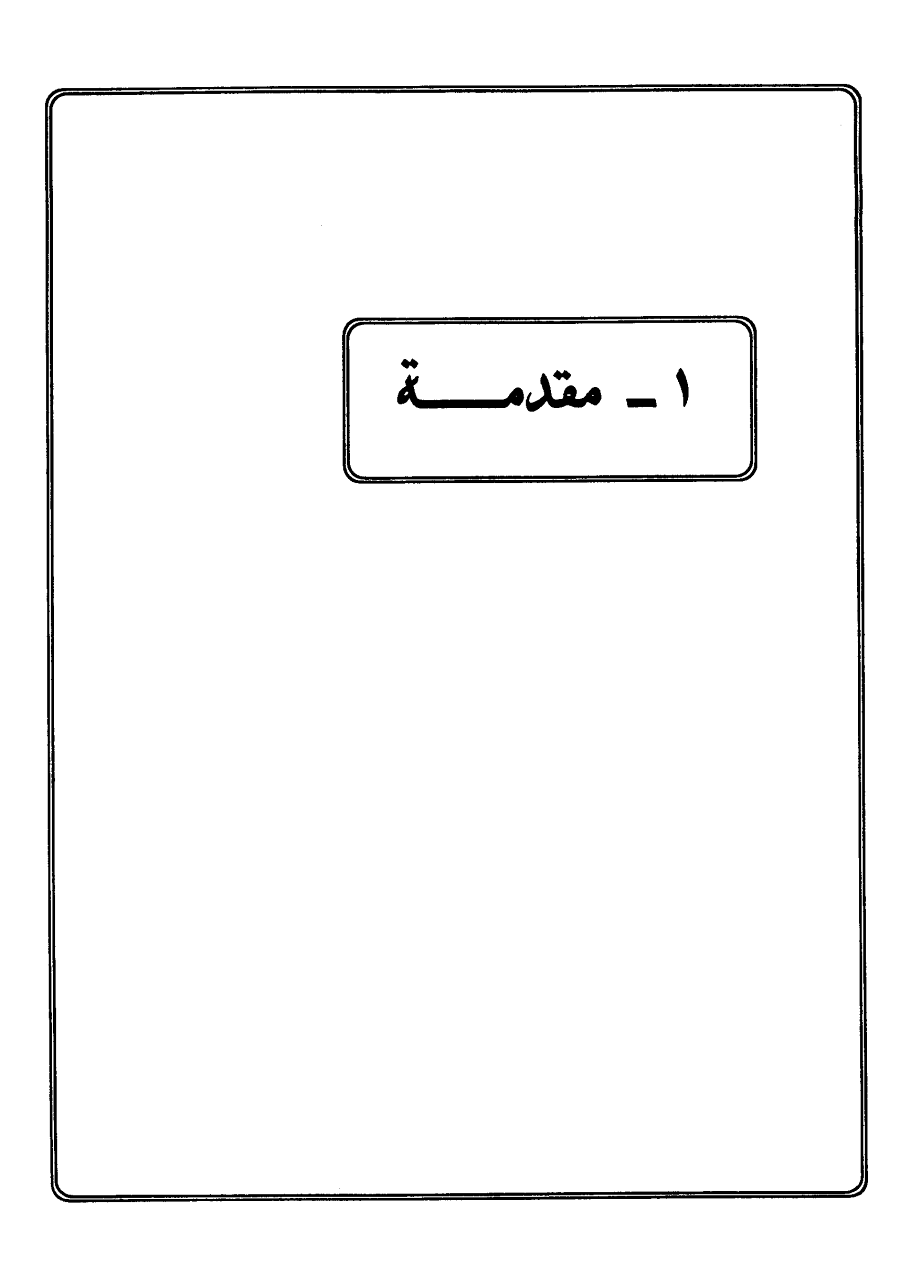
إعـــداد :

أ.د. عـلي الســلمي

١٩٩٦




بسم الله الرحمن الرحيم



١ ـ مقدمـــــة

كيف يبدو المناخ المحيط بمنظمات الأعمال في عالمنا المعاصر

يحيط بمنظمات الأعمال مناخ يختلف تماماً عما كان عليه الحال منذ سنوات قليلة مضت ، وهذا المناخ يمثل الواقع الجديد الذي تعيشة الإدارة .

واهم عناصره هي:

١ - الواقع الاقتصادي الجديد في العالم (والمستمر في التغير) .

٢ - الواقع السياسي الجديد في العالم (والمستمر في التغير) .

٣ - الواقع الاجتماعي والثقافي الجديد في العالم (والمستمر في التغيير) .

٤ - الثورة التكنولوجية الهائلة وتداعياتها المستمرة والمتصاعدة .

١- الواقع الاقتصادي

* سوق عالمية واحدة .
* تحرير التجارة وازالة الحواجز .
* الأخذ بآليات السوق كأساس للتنظيم الاقتصادي (والخصخصة) .
* حرية ومرونة تحويل الأموال ، وحركة رؤوس الأموال فيما بين الدول .
* انتشار فرص الاستثمار في أجزاء كثيرة من العالم .
* امكانيات نقل التكنولوجيا .
* نشأة التجمعات الاقتصادية الاقليمية .

عالمية منظمة الأعمال Global

٢. الواقـع السيـاسـي

* انتشـــــــار النظـــــــم الديمقـــــــراطيـــــة .
* انحصـــار المجتمعات القائمـة على النظـم الشمولية الاسـتبدادية .
* التركـيز علي حقـوق الانسان . والضـغط العالمي من أجـل الحرية واحترام حـقـــــــوق الإنســـــــان .
* التعددية الحزبية ، وإعمال نظم الشورى والمشاركة في المسئوليات .
* ظهـور كيانات سـياسـية أقليمية تعمـل على تحقيق تـوازن القـوى .
* اهتمـــــام المجتمـــــع الـــدولـــي بالقضـــايـــا الوطنيـــــة .

كسر الحواجز حول منظمة الأعمال وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات

٣. الواقـع الاجتمـاعـي والثقافي

* ارتفـــــاع مســــتوى التعليـم والمعــرفــة للفــرد العــادي .
* انتشـــــار وســـــائــل الثـقــافــــــة العامـــــة .
* عـالميـة المعـرفة ، وتداخــل الأنمـــاط الثقافيـة بـين المجتمعات .
* الصحـوة الدينيـة ، والاتجاه الى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة .
* الاهتمــــام بالمــرأة وتنميـــة مشـــاركتها فـي الحيـاة العامـة .
* الاهتمــــــام بالبيئـــة وقضـــايـــا التنميـــة المتواصلـــة .
* التأثير الخارق للبث التليفزيوني المباشر عبر القنـوات الفضائية .

اهمية مواكبة منظمة الاعمال الصحوة الثقافية والاجتماعية وتمثل آثارها على تكوين الموارد البشرية وتطلعاتهم

٤. الواقع التكنولوجي

* انجازات تكنولوجية غير مسبوقة في كافة مجالات الحياة .
* امكانيات هائلة نتيجة تزاوج التكنولوجيا (الاتصالات ، الالكترونيات ، الحاسبات مثلا) وإنتاج تكنولوجيا فائقة القدرة .
* ابتكار العديد من المواد الجديدة التي تحل محل الخامات والمواد الأولية الطبيعية .
* إحلال الإنسان الآلي Robot في كثير من العمليات الانتاجية محل الإنسان وتفرغ الإنسان لاستخدام مهاراته الذهنية في أعمال أهم وأعلى مردوداً .
* الغاء (تحييد) آثار التباعد المكاني والزماني وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم .

تتجه منظمة الاعمال لتكون تامة الآلية . وتعطي عناية فائقة لأعمال التطوير التكنولوجي

اهم سمات العصر ذات التأثير على الإدارة

في الماضي كنا نتحدث عن المستقبل وكأنه شيئًا بعيدًا نعتمد على الخيال لمحاولة تصوره ، وكان المستقبل يعني عادة عشرات السنين من الآن .

ولكـــــن

اليوم نتحدث عن المستقبل وهو معنا ... ونتعامل مع المستقبل ونحن على بينة بما سيحدث فيه ... ونتصوره وكأنه غدًا أو بعد غد على الأكثر .

السـبب ... ثورة المعلومات

* السمة الرئيسية للعصر الجديد الذي نعيشه ... هي التغيير .
* تغيير كل شـــئ ، وعلـــى كل مســـتوى وطـــول الوقـــت .
* الثابـــت الوحـيــــــد ... هـــــو التغـــــــيير .

عصر التغيير الجذري والمستمر

* تميل الحواجز بين المنظمات بعضها البعض ، وبينها وبين المناخ المحيط الى التلاشي . إن التداخل والتشابك بين عناصر ومكونات المناخ هما من السمات الأساسية للعصر الذي نعيشه ، حيث تلعب تكنولوجيا الحاسب الآلي والاتصالات والالكترونيات دورًا حاسمًا في ربط أجزاء العالم وأجزاء المجتمع الواحد ، وتحقيق حالة من الاندماجية بين المنظمات .

نحن نعيش ... عصر التداخل والتلاحم وانعدام الانعزالية

Networking, Alliances

* وكان لثورة المعلومات أثرها في خلق مناخ يقوم على المنافسة الشديدة القائمة على توظيف العلم والتكنولوجيا لتحقيق ميزات تسمح لمنظمة الأعمال بالتفوق في الأسواق وتنمية مركزها التنافسي والحصول على رضا شرائح متزايدة من العملاء

نحن نعيش ... عصر المنافسة الشرسة

* ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية ، والتفوق في الأسواق تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل امكانياتها لتكوين تفوق تنافسي متكامل ، فهى لا تعتمد على قدرة فردية أو امكانية منعزلة ، بل تعتمد على مجموعة من القدرات لتكوين تميز تنافسي قادر على اكتساح المنافسين .

نحن نعيش ... عصر القدرات الكلية
Competition on total competencies

* ومن أجل التفوق والتميز يسود التسابق على التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة ، وما تطبقه من أساليب وتقنيات ، وكل ما تقدمه للسوق من مخرجات في شكل سلع أو خدمات .

نحن نعيش ... عصر التطوير المستمر والتحسين الدائم

* ونشـهد الآن تزايد جرعة المعلومات في كل ما تقدمه منظمة الأعمال من سلع [وخدمات] بما يسهم في تحقيق التميز والوصول الى كسب رضا العملاء ، وتتزايد في الأسواق السلع المتصفة بالذكاء ، حيث تؤدي وظائف تحقق للمستهلك الإشباع الكامل لرغباته بأقل جهد وفي أسرع وقت ، وبأعلى كفاءة [وأيضًا بأقل التكاليف] .

نحن نعيش ... عصر السلع الذكية Smart Goods

* السـيارة الذكيـة	Smart Car
* العملة البلاستيكية	Plastic Money
* البطـاقـات الذكيـة	Smart Cards
* الهاتـف الـذكـي	Smart Phone
* الحاسـب الآلي المتميز	Super Computer
* المبـانـي الذكيـة	Smart Buildings
* البرامـج الخـبيرة	Expet Systems

* أنتجت شركة حوض للاستحمام في المنزل يمكن للإنسان أن يختار درجة الحرارة المناسبة ، درجة الرطوبة ، الاستماع للموسيقى ، تحديد معدل تدفق المياه ، تحديد قوة تيار الهواء ، وذلك بالضغط على مجموعة أزرار ، كما يمكن تشغيل الحمام وتجهيزه عن بعد [باستخدام الحاسب الآلي ووصلة هاتف] .
* السمة السائدة الآن أن منظمة الأعمال تعمد الى ادماج تكنولوجيا المعلومات في منتجاتها وذلك لتنشيط التسويق وخلق مجالات تسويقية جديدة لمواجهة المنافسة .
* من أجل التوافق مع تطور التكنولوجيا تتحول منظمة الأعمال لأن تصبح أكثر ذكاء إذا أرادت أن تتفوق على المنافسين .

نحن نعيش ... عصر المنظمات الذكية
Smart Organization

وكيف يكون ذلك ؟

يتم ذلك بزيادة المكون المعلوماتي في أي سلعة أو خدمة .

[مثال Visa والتليبنك Telebank]

المثال الواضح تماماً على تحول منظمات الأعمال عن مجرد تقديم السلع والخدمات التقليدية والاتجاه المتزايد نحو تعميق المكون المعلوماتي فيما تقدمه للسوق [العميل] هو محطات التليفزيون في العالم كله [وأيضاً في العالم العربي] .

القنوات الفضائية تصل الى كل مكان يمكنها الوصول اليه

ساعات الارسال تمتد لتغطي كل الفترات الزمنية الممكنة في أركان المعمورة

نوعيات البرامج تتضمن كماً اكبر من المعلومات وليس مجرد الترفيه والمثال الصارخ هو نموذج CNN

* إن السوق الآن أكثر من أي وقت مضى هو القوة الأساسية المحركة لمنظمات الأعمال ، وبالتالي فإن البحث عن الأسواق ، والبحث عن العملاء ، ومحاولة الوصول الى العميل بكل الطرق المعروفة وغير المعروفة ، وتيسير عمليات الشراء والاستهلاك للعميل هى الشاغل الأساسي لمنظمة الأعمال .

نحن نعيش ... عصر التوجه التسويقي

Customer - Driven ... Marketing - Oriented

* ومع العناية بالسوق والعميل فإن الجودة Quality هى العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق ، والجودة هى الجودة الشاملة وليست جودة الأجزاء أو العناصر ، بمعنى انعدام الخطأ Zero Defect .

نحن نعيش ... عصر الجودة الشاملة Total Quality

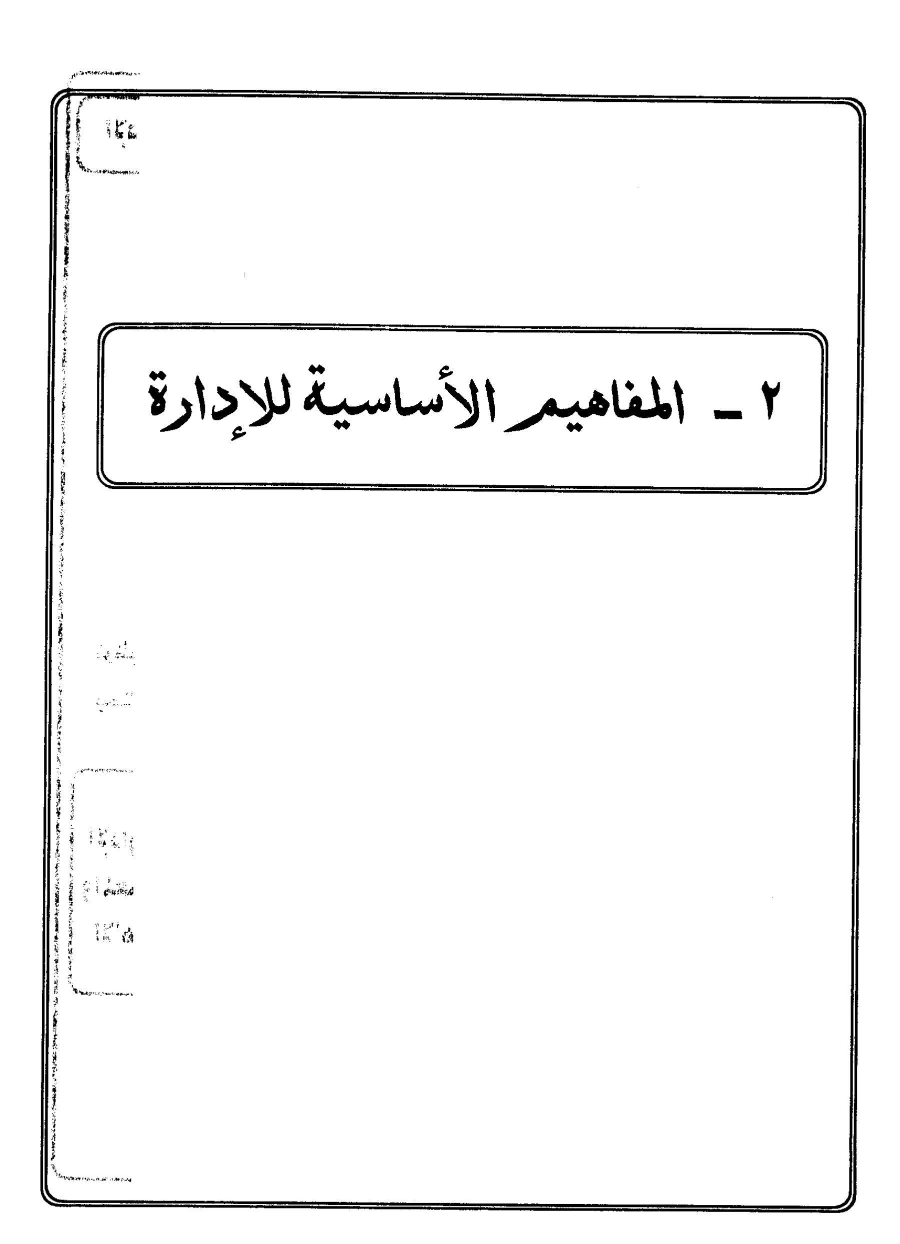
* وينعكس التطور التكنولوجي والمعرفي على كل مجالات الحياة ، ويميل الفرد العادي الآن ليكون أكثر معرفة وأقدر على الوصول الى مصادر المعرفة ، وبالتالي تعتمد منظمات الآن وبدرجة متزايدة على نوعية جديدة من الموارد البشرية يتميزون بالخبرة والمعرفة ويستخدمون مهاراتهم وقدراتهم العقلية بالدرجة الأولى .

نحن نعيش ... عصر العاملين ذوي المعرفة
Knowledge Workers

ويمكن تلخيص السمات التي تميز العصر الحالي الذي تعيشه منظمات الأعمال في :

* المـــــرونـــــة .
* البعد عن التقليدية .
* الابتكـــــــــار .
* الابـــــــــداع .
* التحـــــــرر .

وهى كلها صفات عصر المعلومات والتكنولوجيا الفائقة ، والاستثمار الفائق للطاقة البشرية .



٢ ـ المفاهيم الأساسية للإدارة

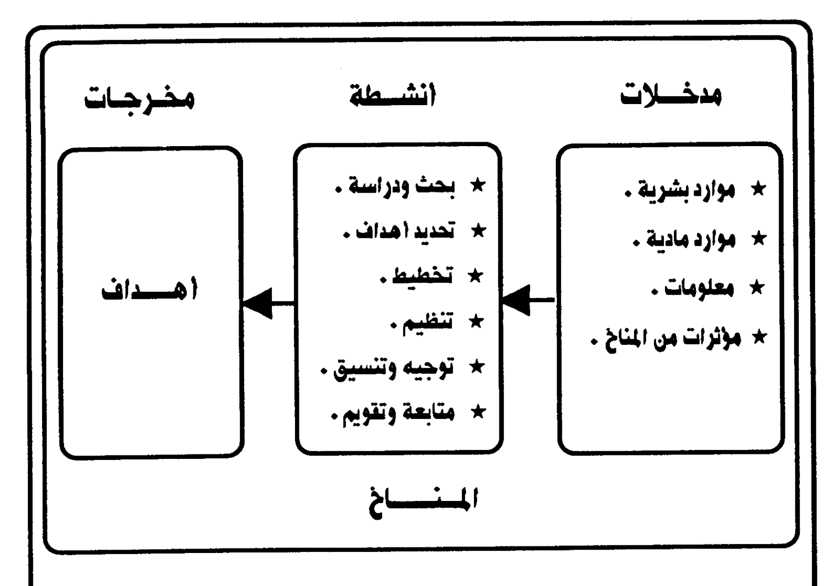
الإدارة

* ما هـــــــــــى ؟
* ما عناصـــــــرها ؟
* ما دورهـــــــــا ؟
* ما أهميتهــــــــا ؟
* ما هى ملامحها الحالية ؟
* كيـف نحكـم عليهـــا ؟
* ما أداتهـا الرئيســـية ؟

الإدارة وظيفة أساسية في العصر الحديث ، إذ تلعب الدور الأساسي في توظيف موارد المجتمع واستثمار امكانياته المختلفة لتحقيق السلع والخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع .

الإدارة هى النشاط الإنساني المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة . والعمل على تنميتها والحفاظ عليها من اجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة

والإدارة نظام متكامل ذاتيًا ومتفاعل مع المناخ المحيط .



* ومهمة الإدارة الأساسية هى ... تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة [المنشأة ، الغرفة ، ....] .

وفي سبيل ذلك تباشر الإدارة **انشطة** [تبذل جهدًا وتنفق وقتًا ومالاً ...] مستخدمة في ذلك **الموارد المتاحة** .

* مشكلة الإدارة الأساسية أن تعمل على تحقيق نوعين من التوازن :

- التوازن الذاتي [أي توازن تجانس [المخرجات] مع الأنشطة والمدخلات] .
- التوازن الخـــارجـي [أي التـوازن بين المنظمـة وبين المنـاخ المحيط] .

* القاسم المشـترك في عمل الإدارة ... هو اتخاذ القرارات : فإن ما تصل اليه الإدارة من مفاهيم ، أفكار ، أهداف ، خطط ، برامج ، تنظيمات ... إنما يتبلور في النهاية في مجموعة من القرارات [الاختيارات من بين البدائل المتاحـة] .

القرار الإداري هو المحصلة لعمل الإدارة

* مسئوليات الإدارة الأساسية بالنسبة لأجزاء النظام الثلاثة تتبلور في :

المدخلات :

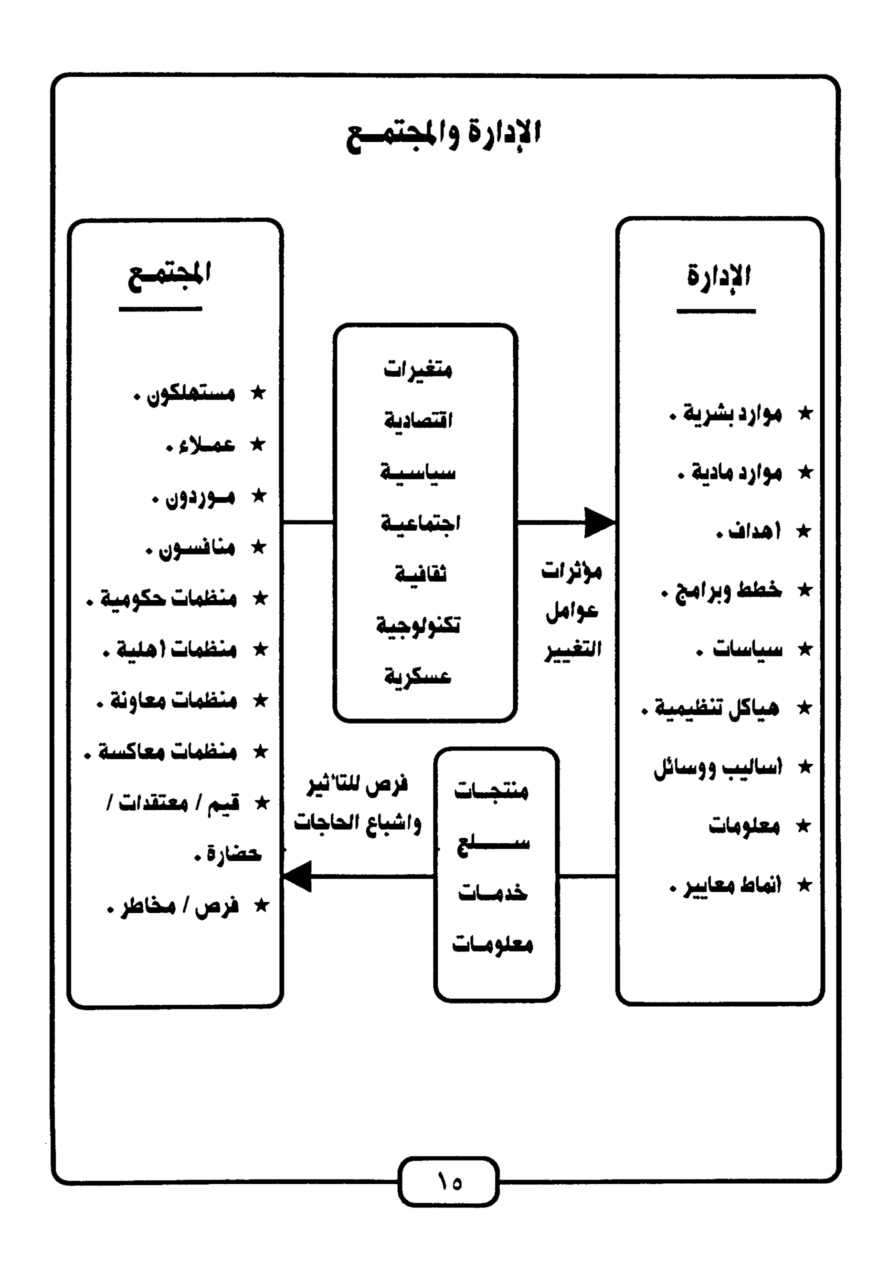
- الكشف عن المدخلات المتاحة [والممكنة] .
- توفير الاحتياجات المناسبة .
- توفير المدخلات المناسبة بالجودة المناسبة وفي التوقيت السليم .
- توظيف المدخلات والحصول على أقصى انتاجية لها .
- صيانة المدخلات وتنيمتها [بالنسبة للمدخلات القابلة لإعادة الاستخدام] .

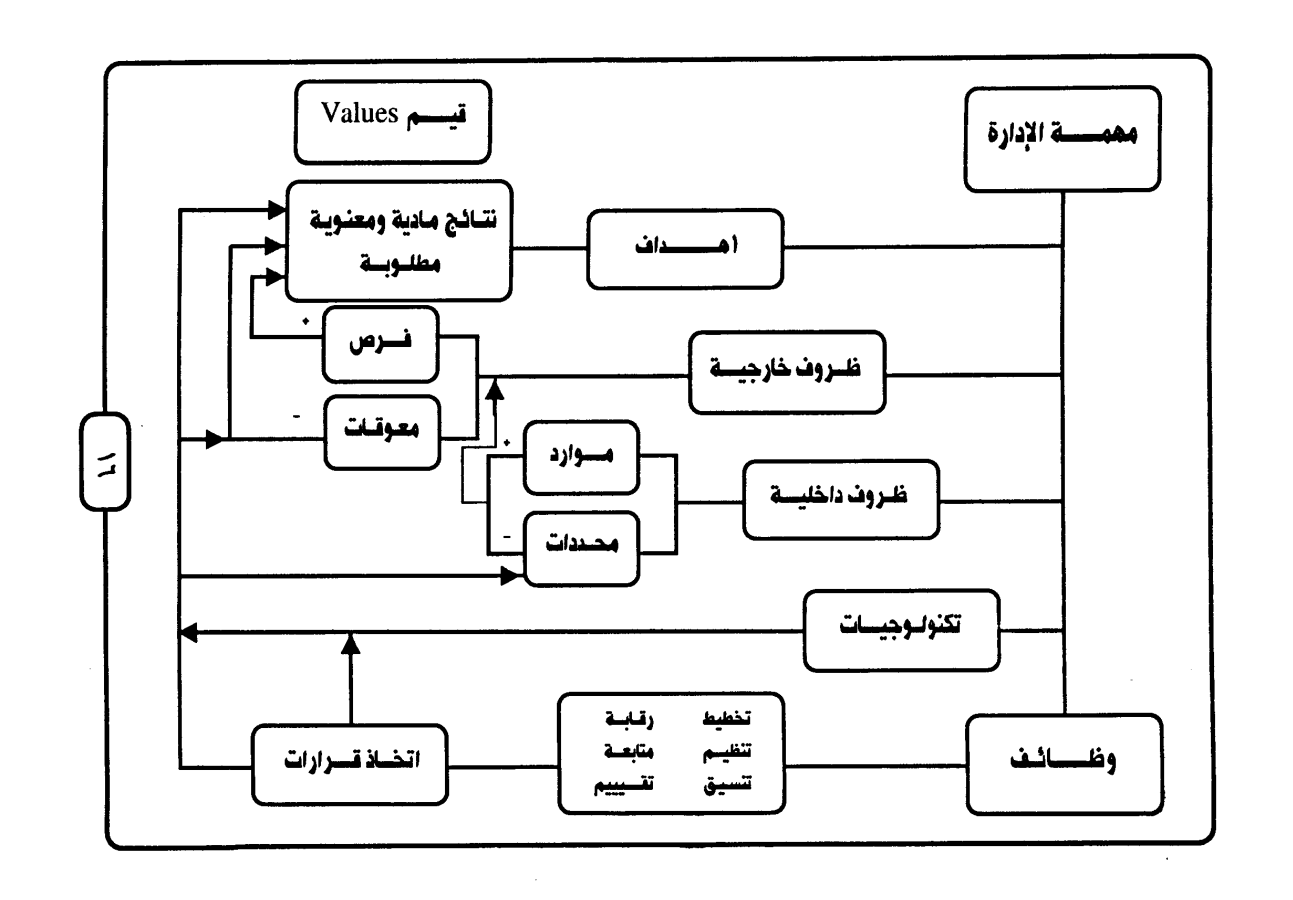
الأنشطة :

- تخطيط الأنشطة من حيث التوقيت والأساليب المناسبة .
- توفير المتطلبات المناسبة لتنفيذ الأنشطة حسب البرامج المحددة .
- ضبط حركة الأنشطة لتحقيق التجانس والتوازن بينها .
- تقويم الأنشطة والعمل على تصحيح المسار وتطوير الأداء .

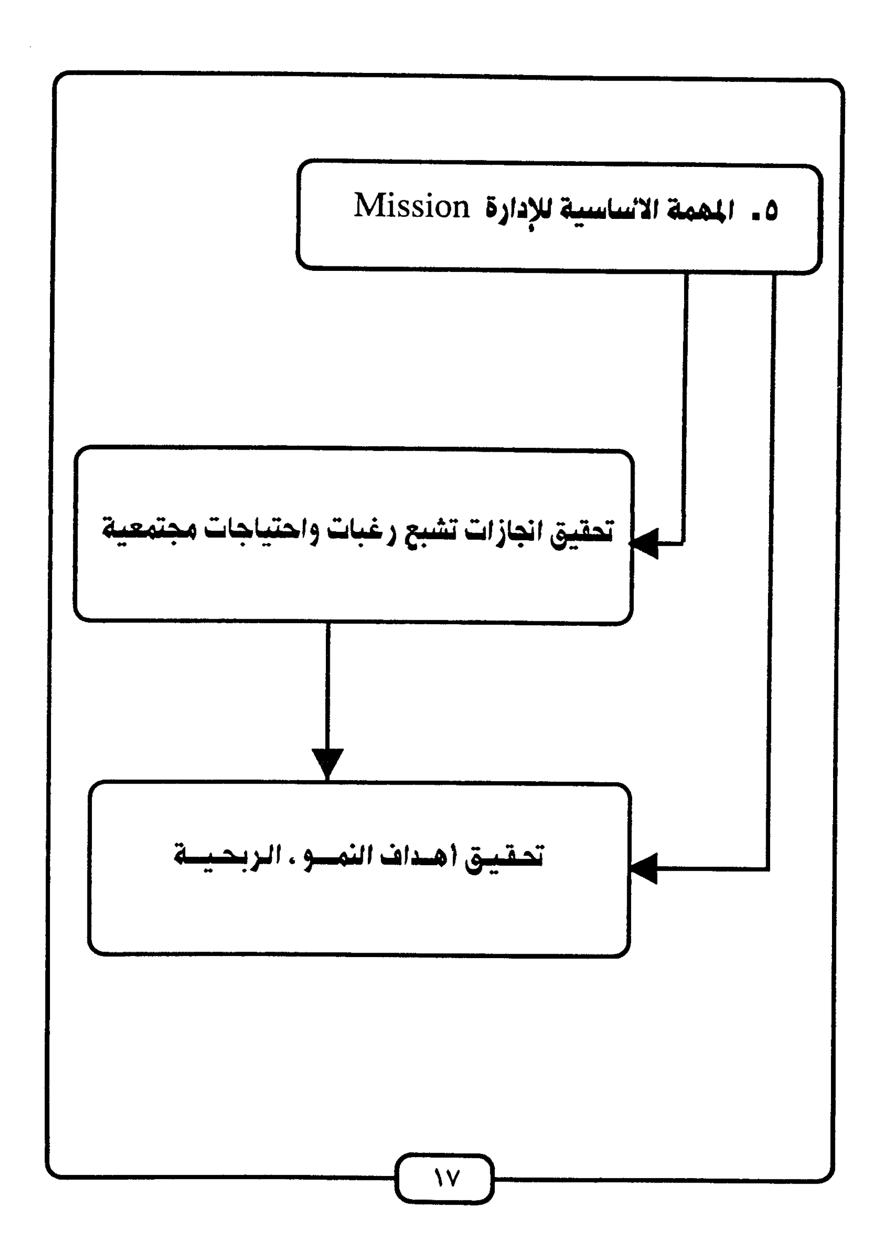
المخرجات :

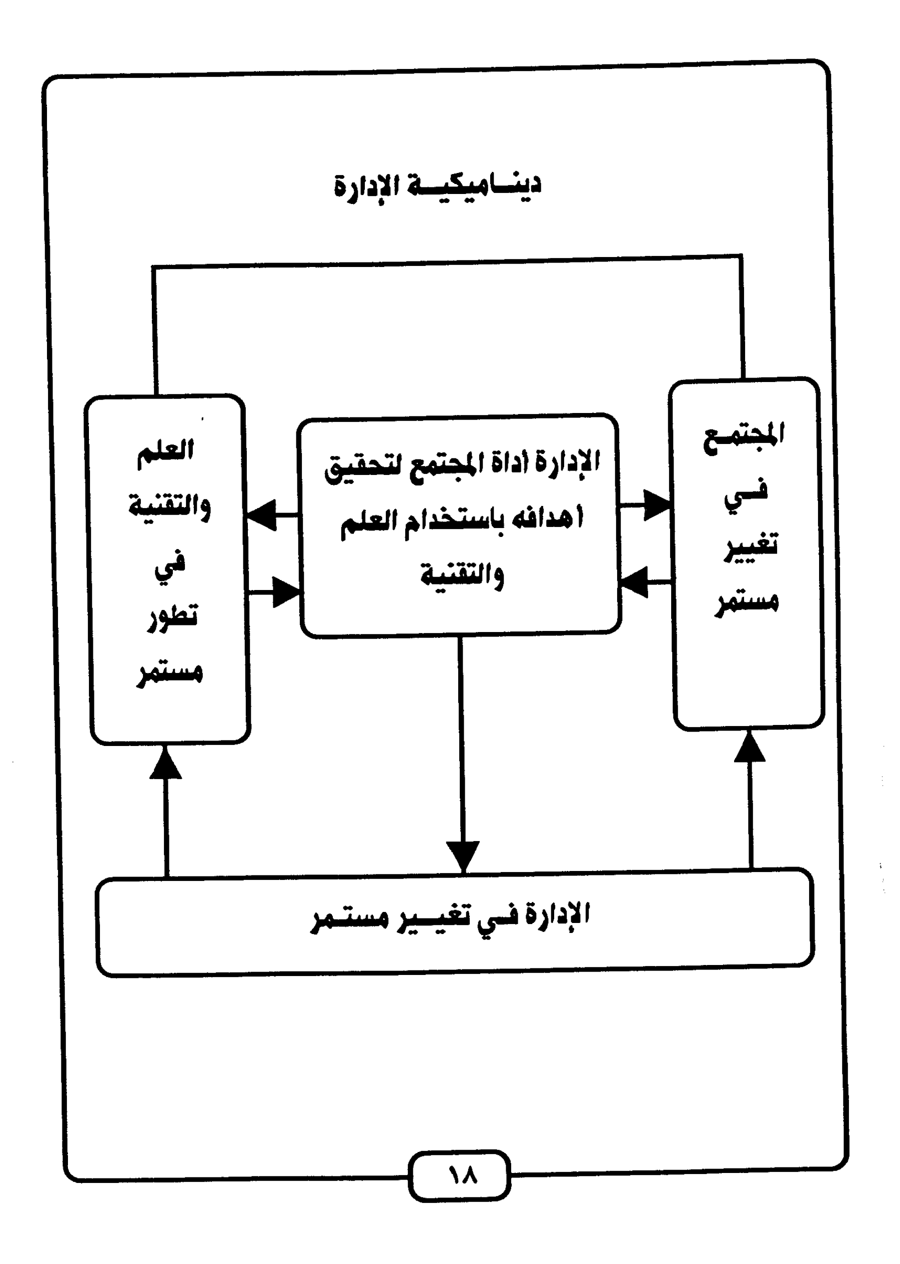
- تحديد المخرجات المستهدفة [التي تحقق رغبات العملاء] .
- تيسير وصول المخرجات الى الفئات الراغبة فيها [تسويق - المخرجات] .
- تطوير وتحسين المخرجات .

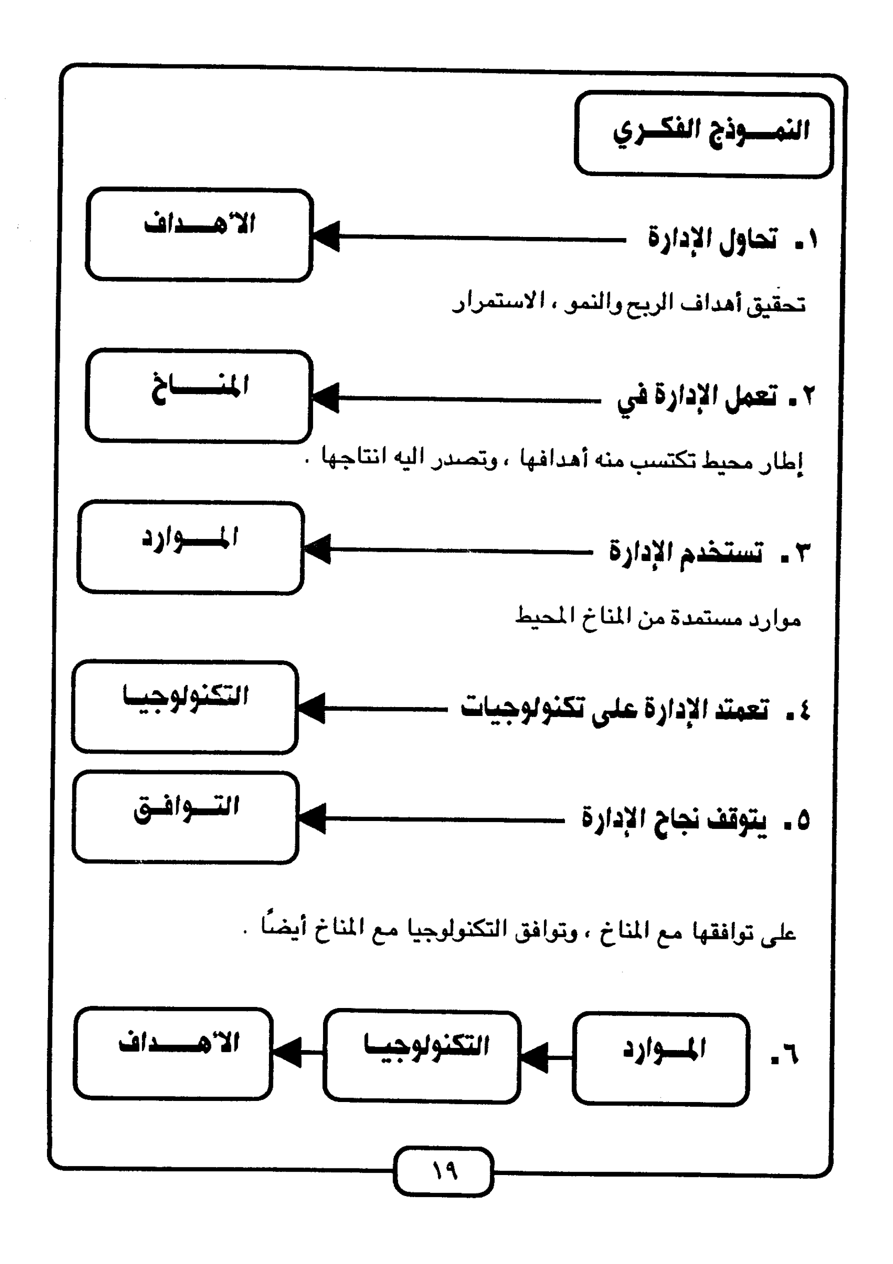

الإدارة والمجتمـع
المجتمـع
★ مستهلكون .
★ عمـلاء .
★ مـوردون .
★ منافسـون .
★ منظمات حكومية .
★ منظمات اهلية .
★ منظمات معاونة .
★ منظمات معاكسة .
★ قيم / معتقدات /
حضارة .
★ فرص / مخاطر .
متغيرات
اقتصادية
سياسيـة
اجتماعيـة
ثقافيـة
تكنولوجية
عسكرية
مؤثرات
عوامل
التغيير
فرص للتأثير
واشباع الحاجات
منتجـات
سـلع
خدمـات
معلومـات
الإدارة
★ موارد بشرية .
★ موارد مادية .
★ اهداف .
★ خطط وبرامج .
★ سياسات .
★ هياكل تنظيمية .
★ اساليب ووسائل
★ معلومات
★ انماط معايير .



مهمـــة الإدارة
قيـــم Values
نتـائج مادية ومعنوية مطلـوبـة
اهـــداف
فـــرص
+
معوقـات
-
ظـروف خارجيـــة
مـــوارد
+
محـددات
-
ظـروف داخليــة
تكنولـوجيــات
تخطيط
تنظيم
تنسيق
رقـابـة
متابعـة
تقـييم
اتخـاذ قــرارات
وظــــائـف


٥. المهمة الأساسية للإدارة Mission
تحقيق انجازات تشبع رغبات واحتياجات مجتمعية
تحقيق أهداف النمو ، الربحية


ديناميكية الإدارة
العلم والتقنية في تطور مستمر
الإدارة اداة المجتمع لتحقيق اهدافه باستخدام العلم والتقنية
المجتمع في تغيير مستمر
الإدارة في تغيير مستمر


النمــوذج الفكــري
١. تحاول الإدارة
الأهـــداف
تحقيق أهداف الربح والنمو ، الاستمرار
٢. تعمل الإدارة في
المنـــاخ
إطار محيط تكتسب منه أهدافها ، وتصدر اليه انتاجها .
٣. تستخدم الإدارة
المـــوارد
موارد مستمدة من المناخ المحيط
٤. تعمتد الإدارة على تكنولوجيات
التكنولوجيا
٥. يتوقف نجاح الإدارة
التـــوافق
على توافقها مع المناخ ، وتوافق التكنولوجيا مع المناخ أيضًا .
٦.
المـــوارد
التكنولوجيا
الأهـــداف

في الشكل السابق تبدو " الإدارة " على هيئة :

نظام مفتوح Open System

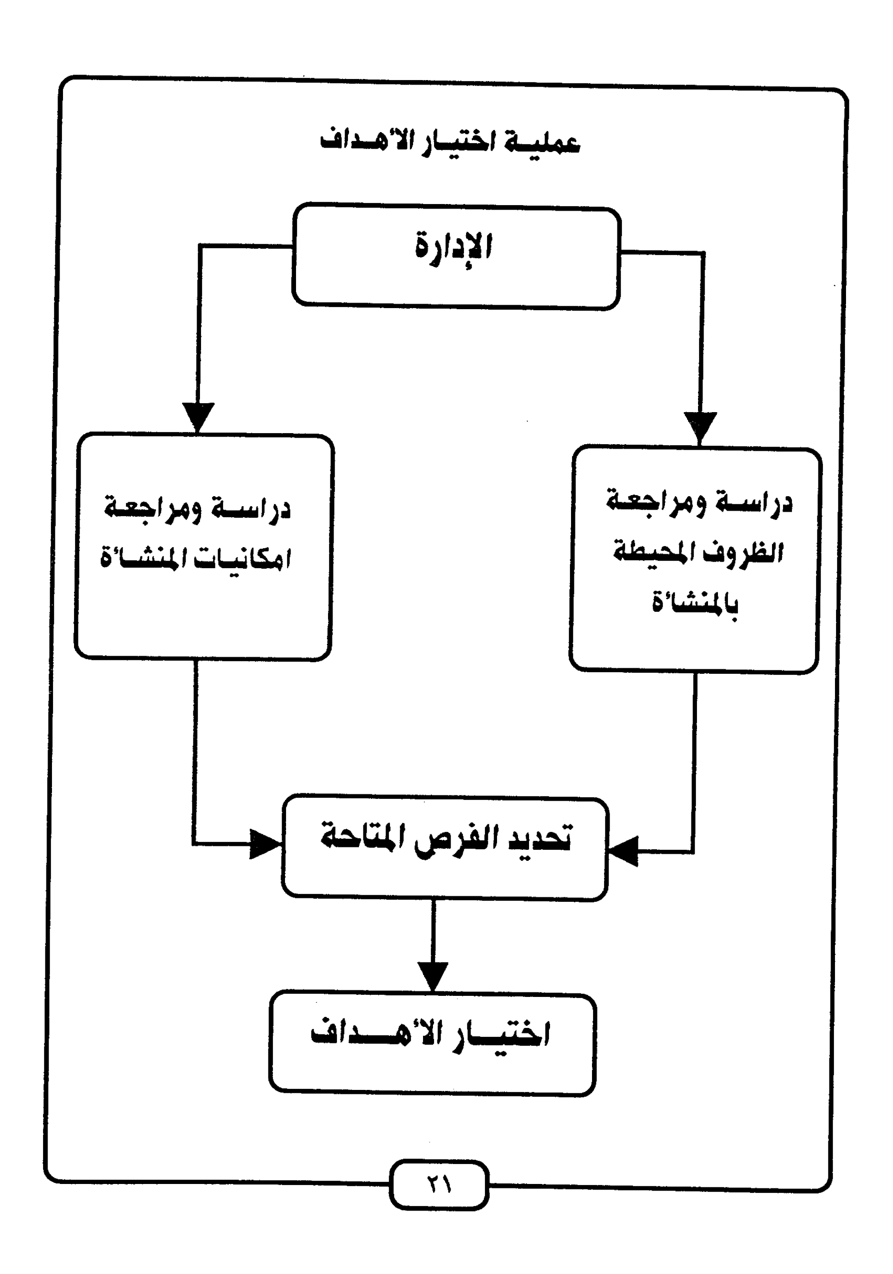
- يتعامل مع البيئة [متوازن خارجيًا] .
- يتكون من أجزاء متفاعلة [متوازن ذاتيًا] .

٧- إذا حدث تغيير في المناخ ⟵ **المتغيرات**

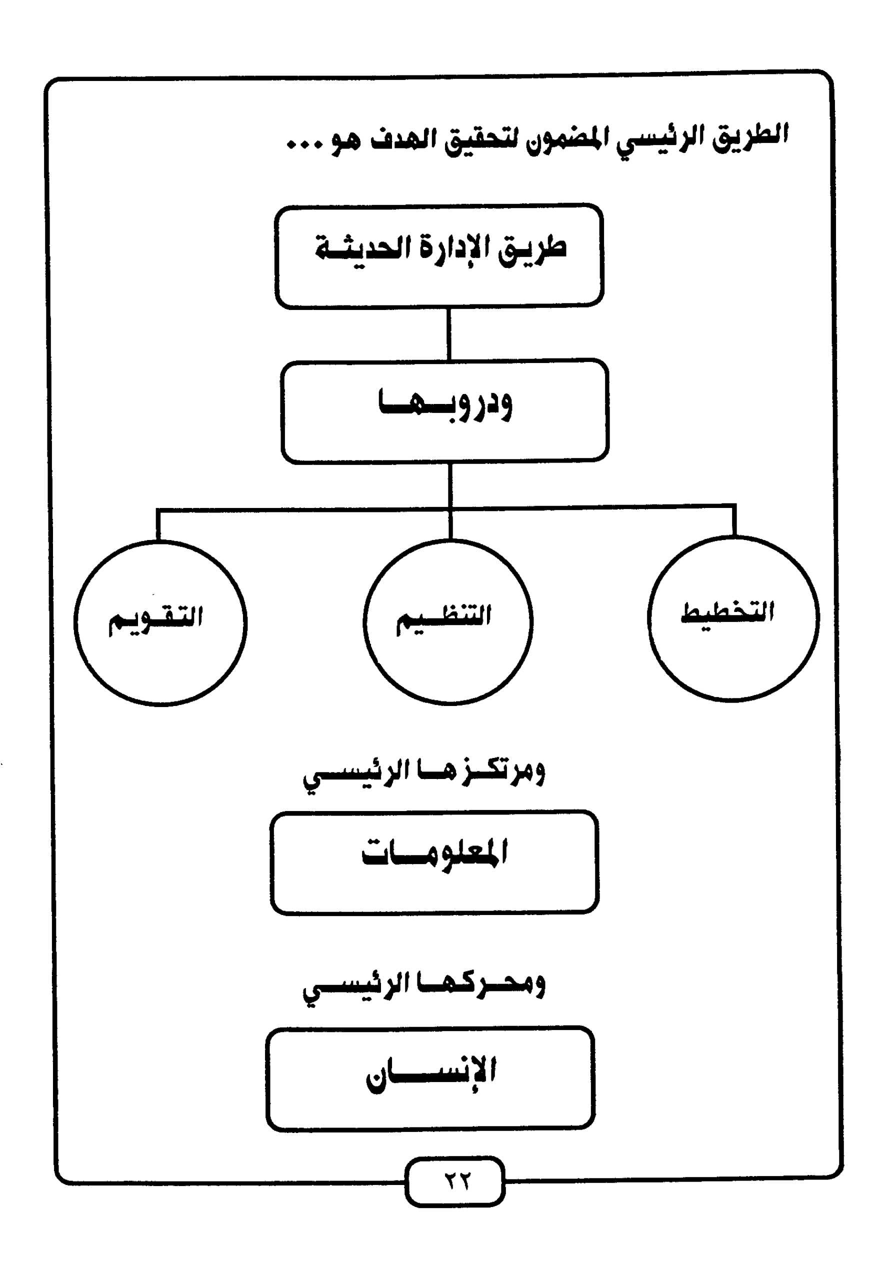
- يختل توازن النظام الإداري .
- المتغيرات عامل هامل يخل بتوازن النظام الإداري .

٨- بالتالي تسعى الإدارة الى ... استعادة التوازن .

٩- يتم استعادة التوازن باحداث تغيير إما في التكوين الداخلي للإدارة - أو بالاستجابة للمتغيرات الخارجية ، وفي جميع الأحوال يكون التحليل الداخلي والخارجي هو سبيل تحقيق الأهداف .



عمليـة اختيـار الأهـداف
الإدارة
دراسـة ومراجعة امكانيات المنشـأة
دراسـة ومراجعة الظروف المحيطة بالمنشأة
تحديد الفرص المتاحة
اختيـار الأهـــداف


الطريق الرئيسي المضمون لتحقيق الهدف هو ...
طريق الإدارة الحديثـة
ودروبـــهـــا
التخطيط
التنظـيم
التقـويم
ومرتكـز هـا الرئيســي
المعلومـــات
ومحـــركهـا الرئيســي
الإنســـان

٣ ـ المنظمة ... نظام متكامل

- المنظمة [ويقصد بها أي كيان يضم أفراد يعملون معًا لتحقيق أهداف مشتركة] سواء كانت شركة . مؤسسة ، منشأة ، أو غرفة تجارية هى نظام متكامل وأجزاء تتكامل معًا لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها .

- يمكن تصور المنظمة على أنها كائن حى يمر بأطوار مختلفة على النحو الآتي :

* مرحلة النشــــــأة .
* مرحلة النمـــــو .
* مرحلة الإزدهار [النضـــج] .
* مرحلة التجمد [الاستقرار] .
* مرحلة الشـــيخـــوخـــة .
* مرحلة الانـــــدثـــار .

في كل مرحلة تواجه المنظمة مشكلات مختلفة وتحديات متغيرة ، وبالتالي تحتاج الى قدرات وأساليب إدارية مختلفة .

- في أي مرحلة تتشكل المنظمة أساسًا من عناصر رئيسية ... هى :

* الأفراد [من مختلف الكفاءات والمستويات] .
* الوظائف [الواجبات والمهام التي يقوم بها الأفراد] .
* الهيكل التنظيمي [ترتيب العلاقات بين الوظائف وتحديد مستوياتها وأهمياتها] .
* الهيكل الوظيفي (تشكيل علاقات الأفراد وترتيبهم من حيث الاختصاص والمستوى] .

* الموارد (المادية والمعنوية والتجهيزات والمعدات ...] .
* النظم [الاجراءات والمراحل التي يتبعها الأفراد في أداء الوظائف والقواعد التي يلتزمون بها] .
* التقنيات [الأساليب التي يستخدمها الأفراد في أداء الوظائف] .

- من أسباب نجاح المنظمة أمران :

* توافر العناصر المناسبة من حيث الكم والكيف .
* التجانس والتوازن بين مختلف العناصر .

- تتميز المنظمات الحديثة [بفعل التقنيات المتطورة وخاصة تقنية المعلومات] بسمات أساسية هى :

* الاتجاه الى الحجم الصغير .
* الاتجاه الى المرونة في الهيكل والقابلية للتشكيل بأشكال مختلفة حسب تغير الظروف .
* الاتجاه الى تكثيف التقنيات الحديثة [وتخفيف الاعتماد على الأفراد من ذوي المهارات المنخفضة] .
* الاتجاه الى العالمية بالتوجه للعمل في مناطق مختلفة من العالم لا يحدها إلا قبول السوق [العملاء] لما تقدمه من منتجات [خدمات] .

- تسود المنظمات الحديثة مفاهيم تختلف الى حد كبير عما كان سائداً في الماضي ، من ذلك مثلاً :

* مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية SBU وهو جزء من المنظمة يقوم بأعمال متكاملة ويخضع لقواعد خاصة ويعامل كأنه منظمة مستقلة [مركز ربح] .

* مفهوم تخفيف التدرج الهرمي ، حيث تميل المنظمات الحديثة الى الهيكل التنظيمي المفرطح Flat الذي تقل فيه المستويات ويتسع نطاق الاشراف [بمعنى الابتعاد عن المركزية والتخصص الدقيق ، والاتجاه الى اللامركزية وتكبير الوظائف أي التخصص المرن] .
* مفهوم الشبكات Networks حيث تتأكد أهمية التواصل والاتصال بين أجزاء المنظمة [فريق متكامل] ، أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات المتعاملة معها .
* تتحول المنظمة المعاصرة بدرجة واضحة لأن تكون في الأساس مركز معالجة معلومات ، حيث أن العنصر الأساسي في بناء المنظمة الحديثة وتشغيلها واستمرارها هو ما يصلها من معلومات وأسلوب الإفادة منها .

- في ضوء الواقع الجديد وتداعياته في المستقبل نتخيل منظمة الأعمال على النحو الآتي :

* صغيرة [متوسطة] الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها .
* تامة [عالية] الآلية ، الأعمال فيها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى .
* ليس لها هيكل تنظيمي ثابت ، ولكن الهيكل متكيف Adaptive يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة ولا ينقسم الى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية .
* أفراد المنظمة يتسمون بالمعرفة والخبرة ، وهم دائمو الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات .

* كثير من أفراد المنظمة لا مكاتب لهم بها ، بل يعملون عن بعد Teleworking باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .
* لا يتداول بها أوراق ، ولا ملفات ، ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية ، دائمًا كلها معاملات على الحاسب الآلي .
* مرتبطة بكثير من المنظمات محليًا واقليميًا وعالميًا عبر الحواسب الآلية .

عناصر المنظمة الفعالة

يمكن أن نتصور معًا منظمة الأعمال الفعالة وكأنها تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية .

العنصر الأول

المورد البشري ـ عاملين ذوي معرفة
Knowledge Workers

العنصر الثاني

فرق العمل ذاتية الإدارة المسئولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها الى نهايتها Self - Managing Teams

العنصر الثالث

نظم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق ، وتتعامل في كل المعلومات . وتيسر للإدارة اتخاذ القرارات ، ومتابعة وتقويم الاداء ،وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة

٤ ـ العمليــة الإداريــة

يستخدم مفهوم " العملية الإدارية " The Managemenet Process للدلالة على مجموعة الأنشطة [الوظائف] التي تمارسها الإدارة عادة في منشآت الأعمال وغيرها من المنظمات .

وتتسم تلك العملية الإدارية بالسمات التالية :

١ - أنها تتكون من وظائف أو أنشطة تتفاعل فيما بينها وتؤثر كل منها في الأخرى ، بحيث تتوقف كفاءة الإدارة [وبالتالي المنشأة] على محصلة هذا التفاعل .

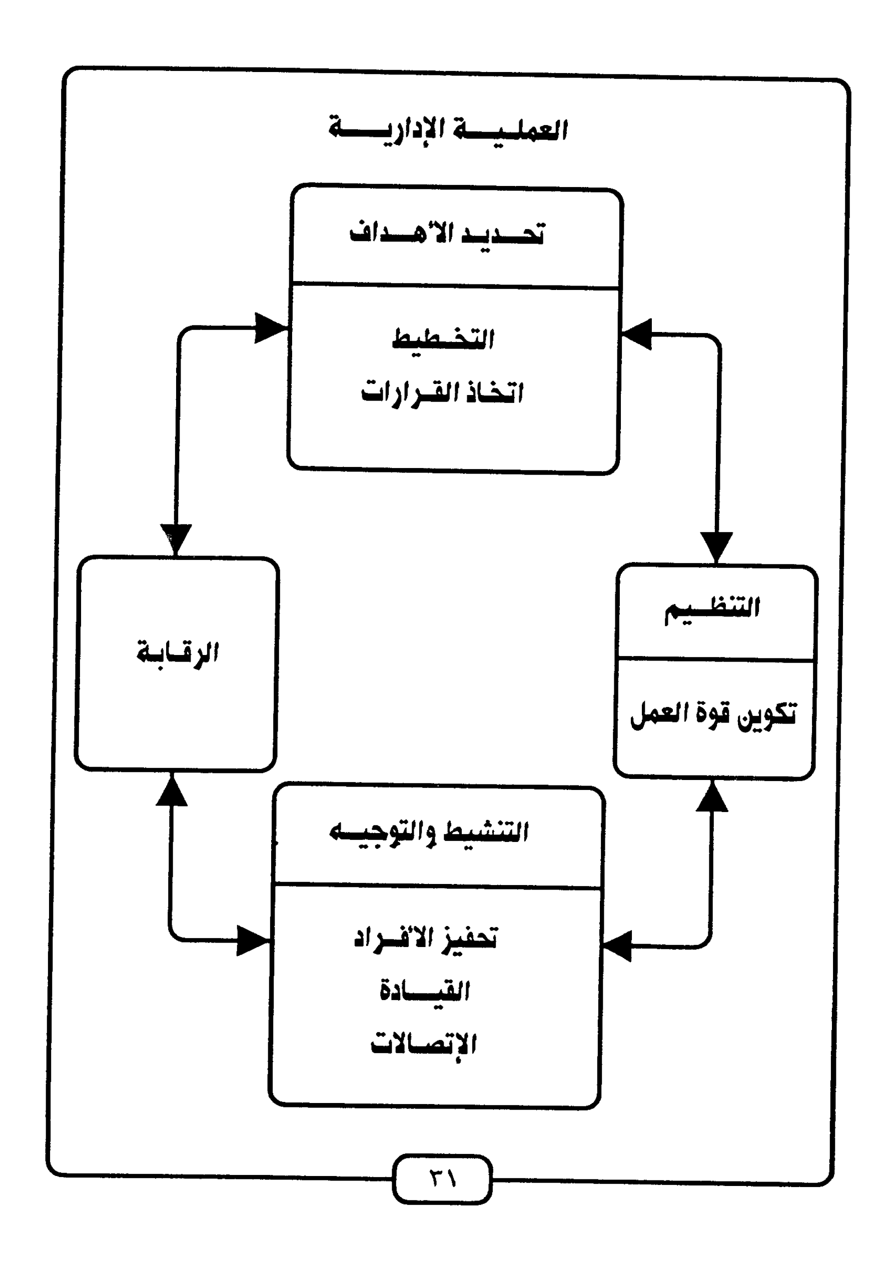
٢ - أن العملية الإدارية تسير في اتجاه دائري مستمر ومتصل بحيث يصعب تحديد نقطة ابتداء ونقطة انتهاء للأنشطة فهي دورة متصلة تتداخل فيها البدايات والنهايات ، ولا تكون إلا بداية واحدة هي عند إنشاء أو بدء حياة المنشأة ، ونهاية واحدة عند فناء المنشأة ، أما ما بين هاتين النقطتين ، وعلى مدى حياة المنشأة فهي عملية مستمرة متداخلة .

٣ - ومع هذا التداخل والاتصال بين أنشطة [مكونات] العملية الإدارية ، فإن لكل نشاط [وظيفة] خصائصه المميزة ، ومتطلباته ومقوماته المنفردة اضافة الى العوامل المشتركة فيما بينها .

٤ - ولعل أبرز العوامل المشتركة بين تلك الأنشطة هما عاملان :

* العامل البشري .
* العامل المعلوماتي .

هذان العاملان يوجدان في كل نشاط إداري وإن كان بدرجات ومستويات مختلفة


العمليـــة الإداريـــة
تحــديــد الأهـــداف
التخـطيط
اتخاذ القــرارات
التنظـيم
تكوين قوة العمل
الرقـابة
التنشيط والتوجيــه
تحفيز الأفــراد
القيــادة
الإتصــالات

التخـــطـيـط

الأفــكـار الأســاسـيـة :

- التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتحقيقها . وكذا محاولة التنبؤ [أو التوقع] بالمعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها .

- التخطيط يأتي أولاً - فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى ، كذلك فإن التخطيط يجب أن يشمل كافة أجزاء ومرافق المنشأة - من أعلى الى أسفل وفي جميع الاتجاهات - إذا لا يكفي أن تهتم الإدارة العليا مثلاً بوضع خطط للعمل ، بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذي .

- يبني التخطيط على عنصر التقدير Estimation والمرونة Flexibility للتعرف على الاحتياجات المستقبلية لعناصر العمل والانتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغيرات والتكيف معها .

- ينقسم التخطيط الى نوعين أساسيين ، التخطيط الاستراتيجي Strategic والذي يرتكز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة ككل . والتخطيط الجارى [أو تخطيط العمليات] Operational والذي يهتم بوضع خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط .

- تتكامل مجموعة من الأدوات لاستكمال خطط المنشأة منها الموازنات ، السياسات ، البرامج ، النظم والاجراءات ، الجداول الزمنية وغيرها من الأدوات الإدارية المختصة التي تترجم أبعاد الخطط الى مهام قابلة للتنفيذ .

- تحدد استراتيجية المنشأة الخط الأساسي لعملياتها وتصبغ كل شئ فيها بصفة مميزة ، وبالتالي تكون التعديلات فيها عادة بطيئة ومتباعدة في الزمن بعكس التخطيط الجاري الذي يتصف بالحركة والتغير المستمر على فترات قصيرة .

عملية التخطيط The Planning Process

سواء كان التخطيط استراتيجياً أو جارياً ، فهناك منطق واحد يحكم النوعين ، ومنهج واضح متفق عليه يتبعه المخططون في كلتا الحالتين وهو ما يطلق عليه [عملية التخطيط] .

ودعنا نتأمل معاً هذه العملية التخطيطية وعناصرها المميزة .

عملية التخطيط

١ - اختيار [تحديد] الأهداف .

٢ - تحليل وتقييم الظروف الخارجية المحيطة Environment مثل مستوى الأسعار ، والدخل القومي ، حركة التجارة الدولية ، أسعار العملات الأجنبية ، حالة النشاط الاقتصادي في الأسواق .

٣ـ تقدير [التنبؤ] التغيرات المحتملة في الظروف الخارجية السابق تحليلها [تقدير الفرص والمعوقات] .

٤ ـ بحث ودراسة بدائل العمل [الخطط البديلة] لتعظيم الافادة من امكانيات المنشأة واستثمار الفرص المتوقعة ، وكذا مواجهة المعوقات المتوقعة والتغلب عليها .

٥ ـ اختيار البديل Alterantive الأفضل .

٦ ـ تصميم الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية لتطبيق الحل البديل الذي تم اختياره .

٧ ـ متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج المتحققة وادخال التعديلات اللازمة لضمان الوصول الى الأهداف المطلوبة .

حقـائق اساسـية عن التخـطيط

- التخطيط يأتي أولاً ... إن وظائف الإدارة الأخرى جميعًا تساعد في تنفيذ الخطـة ، إذن لابد أن يتم إعداد الخطة أولاً قبل الالتزام بأي شئ آخر . [قـارن هذه الحقيقة في منشأة جديدة تقام لأول مرة ومنشأة أخرى قائمة فعلاً] .
- التخطيط شامل ... لكي يكون للتخطيط معنى لابد وأن يشمل كل أجزاء ومستويات العمل في المنشأة حتى يتوفر التجانس والتوافق بين عناصر المنشأة وتتجه كلها ناحية هدف واحدة [أو أهداف مشتركة] ويمتنع التناقض أو التضارب بينها .
- التخطيط عملي ... نحن لا نخطط من أجل التخطيط . أي أن الخطط ينبغي أن تكون واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ ... حتى تكون فعالة ومجدية . ويكون الحكم على كفاءة وفعالية التخطيط بقياس النتائج التي تحققت ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها .
- التخطيط احتمالي ... أي خطة لا يمكن أن تكون مؤكدة التحقق نظرًا لتغير الظروف والعوامل المحيطة بعمل المنشأة ، إذن لابد وأن تكون الخطة مرسومة على أساس احتمالي بمعنى أنها تأخذ في الاعتبار احتمالات تغير الظروف . ويكون هناك بدائل يمكن الاعتماد عليها في كل حالة .
- التخطيط التزام ... إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة ولاشك أن الأقدام على استخدام أساليب التخطيط يفترض أن الإدارة ملتزمة بهذه الخطة ولا تحيد عنها .

- التخطيط يؤسس على معلومات ... إن العبء الأساسي في عملية التخطيط هو تجميع المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحة عن اتجاهات النشاط الاقتصادي وفرص الاستثمار .

وبالتالي لابد من توفير قاعدة بيانات جيدة لامكان وضع خطط جيدة .

التنظيم

الأفكار الأساسية :

- إن وظيفة التنظيم تسمح للعاملين في المنشأة بالمساهمة في تحقيق أهدافها ومعالجة مايواجهها من مشاكل ، وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام محددة مسئول عنها .
- تتمثل وظيفة التنظيم في بيان وتحديد [الهيكل] الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسئولية ، فيعرف كل شخص ما هى حدود سلطاته وما هى مسئولياته ، وأمام من يساءل عن عمله .
- تتلخص الواجبات الأساسية لوظيفة التنظيم في تحديد الأعمال الواجب تنفيذها . وتجميع الأعمال [الوظائف] في أقسام وإدارات وتقسيمات مختلفة ، ثم تعيين المستويات التي تتدرج فيها السلطة والمسئولية من قمة المنشأة [الإدارة العليا] الى القاعدة [العمال والمنفذين] .

- يتم تكوين هيكل التنظيم على أسس مختلفة منها التقسيم على أساس وظيفي Functional أو على أساس المنتجات Products أو على أساس العملاء Customers ، أو على الأساس الجغرافي Territorial أو بعضها أو كلها معًا .
- التنظيم ليس كيانًا جامدًا ولكنه كيان حى متحرك ، وبالتالي لابد من إعادة التنظيم دوريًا حتى يتلاءم دائمًا مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، مثل زيادة الحجم وتغير الأنشطة ، زيادة عدد العاملين ... الخ .

حقائق أساسية في التنظيم :

- لا ينبغي إحداث أي تغيير في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعنيين .
- لا ينبغي قطعيًا إصدار أوامر للمرؤوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين .
- لا ينبغي توجيه النقد [أو اللوم] للمرؤوسين في وجود زملائهم أو من هم أقل منه درجة .
- لا ينبغي إغفال [أو تجاهل] أي نزاع أو خلاف بين المديرين أو العاملين بشأن السلطة والمسئولية مهما كان قليل الأهمية . يجب حسم النزاع فورًا وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح .
- لا ينبغي أن يطالب أي مدير ، أو موظف بأن يكون في ذات الوقت مساعدًا وناقدًا لشخص آخر .
- لا ينبغي إهمال المراجعة والتقييم المستمرين لأعمال المديرين وغيرهم من العاملين .
- لا ينبغي الإطمئنان الى حالات السكون التنظيمي أي اختفاء المشاكل والمنازعات فقد تخفي حالات من السلبية والتهاون .

عمليـــة التنظـــيم

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية .
- تحديد الأنشطة المساعدة .
- تجميع [أو تجزئة] الأنشطة الى وظائف .
- توزيع الوظائف في تقسيمات أقسام / إدارات / مراكز .
- تجميع التقسيمات التنظيمية لتكوين الهيكل المتكامل .

القيـــادة والتحفـــيز

الأفـكـار الأسـاسـيـة :

- القيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقًا للأسلوب الذي يحدده القائد .
- القائد الإداري الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة ، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه .
- هناك أنماط قيادية أو [توجهات للقيادة الإدارية] لكل منها مزاياها ومساوئها ، أو مناسبات استخدامها أو تجنبها .

هذه الانماط الثلاثة هي :

- المـوازنة بين مطالب وضـرورات الانتاج والعمـل من ناحية ومطالب الإنسـان ورغباته وميولـه من ناحية أخرى .
- الاهتمام بالجانب الانساني للعمل ، وترك مطالب وضرورات الانتاج باعتبار أنها تراعي تلقائيًا .
- الاهتمام بالعمل والتركيز على ضرورة الوفاء بمتطلباته وضروراته، وهذا هو الأصل والأساس .

- القيادة الإدارية هي في الأساس عملية إنسانية ، هي علاقة بين البشر، لذا فإن طبائع القادة وأساليبهم الشخصية يكون لها أثر في نجاح العلاقة أو فشلها ، كذلك فإن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عملية القيادة .
- السلوك الإنساني في العمل هو سلوك هادف لتحقيق رغبات الإنسان متأثرًا بعوامل نفسية واجتماعية وحضارية .

لذا لابد من فهم دوافع العمل حتى يمكن حفز العاملين .

التحفــــيز :

إن حفز الآخرين تعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرون الى التحلى بها ، إن مهارات التخطيط والتنظيم لها أهميتها ، ولكن مهارة التحفيز تعني العمل مع الناس ـ وهم عنصر الحياة في التنظيم . لذلك فإنه من المهم جدًا أن تفهم الناس ، وما الذي يجعلهم يترابطون ؟ وكيف يجب أن تتعامل معهم ؟

ويجب اخذ الأمور الآتية في الاعتبار لترشيد اسلوب المدير في تحفيز العاملين :

- هناك استثناء لكل قاعدة عامة ، إذ ليس هناك شخصان متماثلان تماماً ، كما أن الشخص الواحد يتغير من يوم لآخر .
- هل نحن نستخدم التعاطف ؟ أن رؤية المدير للأمور ، بنفس الطريقة التي يراها الآخرون ، لا يعني أنه ضعيف ، أو أنه يتفق معهم تماماً .
- يجب تحديد الخطط للفترات المقبلة .
- لا ينبغي أن تقوم الخطط على أساس انقاذ ما يمكن انقاذه . بل يجب أن تستهدف تحقيق سلسلة من الخطوات الممكنة في اتجاه الأهداف المرغوبة .
- يجب العناية بالجانب الصحي للأفراد حتى يكونوا قادرين على مواصلة العمل .
- يجب أن نتعلم من أخطائنا .
- يجب أن نعترف بأننا لانعلم كل شئ، وأنه لا فائدة من محاولة تقليد الآخرين.

متى يكون الأفراد متحفزين للعمل ؟

- مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالاً نافعة ومثيرة للتحدي .
- يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل بالنسبة لآمال وقدرات إدارة الشركة .
- يحترمون قدرات ومفهومات رؤسائهم المباشرين .
- يعلمون أهداف ، ومسئوليات، ومعايير ، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم.
- يشاركون في صياغة الأهداف ، والسياسات ، والنظم ، والاجراءات المعلقة بأعمالهم .

- متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم نتيجة لتصرفات تعسفية من إدارات الشركات .
- يتمتعون بفرص للتقدم في المركز والرواتب ، إذا كانوا يستحقونه .

بعض اساسيات القيادة الناجحة :

- القيادة الناجحة تصل الى إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم.
- ليست هناك سمة محددة تميز القائد الإداري الناجح أهم من قدراته على إدراك وفهم طبائع البشر والتكيف مع الظروف المحيطة .
- لابد للقائد الإداري الناجح من سلطة أو قوة يعتمدها في التأثير على الأفراد . ومصادر السلطة أو القوة متعددة . أهمها اقناع الأفراد بقدراته ورغبتهم في الإستجابة له .
- يستطيع القائد الإداري دائماً أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد الى العمل وبالعكس .. ولكن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادي واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف .
- من المفيد للقائد الإداري أن يركز على العمل حين تكون الظروف غير مواتية . وعلى العكس فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد يصبح النمط القيادي الأفضل حين تكون الظروف مواتية .

الرقـــابـــة

الأفـكـار الأسـاسـيـة :

- الرقابة هى عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ، ومقارنة هذه النتائج الفعلية مع الأهداف التي كانت محددة ، وبالتالي اتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات .
- تتخـذ معايير الرقـابة أشـكالاً مختلفة فـي المنشـآت الحديثـة منهـا مثـلاً معـايير الربحيـة Profitability التي تقيس الأداء العام للمنشأة . كذلك معدلات استخدام المواد في العمليات الانتاجية ، الوقت المستنفذ في العمل ، التكاليف المستغرقة في الانتاج .
- جميع معايير الرقابة يجب أن تتميز بالآتي :

  * أنها تتصل بالأهداف .
  * أنها تقيس الأداء الفعلي .
  * أنها تشير الى التصحيح اللازم .
  * أنها تنبئ عن المشكلات قبل حدوثها .
- من أساسيات الرقابة أن تكون الإدارة متنبهة وقريبة من الأحداث بمعنى أنها تتابع الأحداث أولاً بأول ، فالمتابعة Follow - up لازمة للرقابة ومكملة لها .
- الرقابة الشاملة هى الأسلوب الأفضل . إذ لا معنى للتركيز على رقابة بعض أنشطة المنشأة وترك بعضها الآخر بلا رقابة ، كذلك فالرقابة المستمرة والمنظمة هى الأفضل .

- إن الرقابة تعطينا الشعور بالانجاز والنتائج المحققة حيث أن المدير يجب أن يحدد مدى نجاح أو الاخفاق في تحقيق الخطة ، وبالتالي يتخذ لنفسه المنطق المناسب للعمل في المستقبل .

إن الرقـــابـــة

- تقيس النتائج بالمقارنة بالأهداف ، والخطط ، والبرامج ، والمعدلات .
- تقرر إذا كان هناك انحراف عن الهدف .
- تتخذ الاجراءات الكفيلة بمنع الانحرافات في المستقبل .
- تتأكد من استمرار تحقق النتائج التي تعلو المستوى المحدد .

حـل المشـاكل واتخـاذ القـرارات

- إن حل المشـاكل واتخـاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التي يقوم بها المديرون لتحديد ماذا يجب عمله ؟
- المشكلة هى أي عقبة تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها .
- من المفيد للمدير أن يستخدم منهجًا في حل المشاكل يقوم على :
  * تحديد المشـاكل وتوصيفها .
  * البحث عن أسباب المشاكل .
  * البحث عن الحلول البديلة للمشاكل .
  * اختيار الحل الأنسب للمشكلة .
  * تطبيق الحل الأنسب .
- في العادة يستخدم المديرون أسلوبًا لحل المشاكل يتضمن هذا المنهاج المنتظم وكذا الالهام المبني على الخبرة والتجربة .
- تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة في اتخاذ القرارات . أي أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هى خليط من الموضوعية والشخصية .
- تعتمد عملية حـل المشـاكل واتخـاذ القـرارات بدرجة واضحـة على توفر المعلومات السـليمة الدقيقة الكاملة .

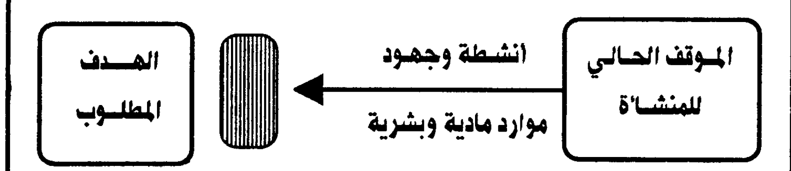
مهارة تحليل المشكلات

الحياة ليست سهلة ، وليست كلها نجاح وانجازات ، ولكن تعترض الإنسان عادة ، وفي مواقف متكررة ... مشكلات .

ولكن المدير عليه مسئوليات من أهمها حل المشاكل ، [ولذلك يوصف المديرون بأنهم حلالي مشاكل Problem Solvers] .

ولكن ما هى المشكلة ؟ تأمل الشكل التالي لكى نحاول معًا تحديد معنى المشكلة .

وسائل وامكانيات



هل اتضح المعنى ... إن المشكلة هى عقبة [معوق] تمنع أو تعوق الإدارة من تحقيق أهدافها .

المدخل العملي لحل المشكلات

لكى يتمكن المدير من حل مشكلة معينة لابد له من تحديدها ، ثم التعرف على أسبابها ، ومن ثم تقدير الوسائل الممكنة للتعامل معها . وأخيرًا اختيار الأفضل من بين كل الحلول الممكنة .

وتمر عملية حل المشاكل بعدة مراحل هامة تكون كل منها حلقة في سلسلة متكاملة ، إذ تعتمد كل مرحلة على المراحل السابقة لها ... وهكذا . بمعنى أن جودة وفعالية حل المشاكل كأسلوب إداري يتوقف على كفاءة المراحل جميعًا .

وفي العادة تصور عملية حل المشاكل كالآتي :

- تحديد المشكلة وتوصيفها — Problem Identification
- البحث عن أسباب المشكلة أو تحليل المشكلة — Problem Analysis
- البحث عن البدائل — Search For Alternatives
- اختيار البدائل الأنسب — Choice
- تنفيذ الحل — Implementation

ونلاحظ أن كل مرحلة من مراحل عملية حل المشاكل يمكن النظر اليها ذاتها وكأنها مشكلة فرعية تحتاج الى حل باستخدام نفس الأسلوب المرحلي .

الانماط الإدارية في اتخاذ القرارات

تختلف أنماط اتخاذ القرارات بين المديرين . ولعله من الواضح عبر تجارب ملايين هؤلاء المديرين أن هناك أنماطًا ثلاثة :

النمـط الأول :

المدير هنا يعتمد على ذكائه الفطري . وخبرته السابقة وما يسمى [الاحساس] وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع غالبًا أن يفسر كيف ولماذا كان القرار .

النمـط الثانـي :

اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل :

المدير يبحث عن الحقائق ، يجمع المعلومات ، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب الى النتائج ، ويحاول ايجاد علاقات تفسر الظواهر [المشاكل] المشاهدة ويصل الى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل .

النمـط الثالـث :

اتخاذ القرارات بمزيج من الاحساس والدراسة .

المدير يجمع بين النمطين السابقين ، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة . كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية ، فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية .

٥ ـ مأزق الإدارة المعاصرة

مـأزق الإدارة المعاصـرة

تواجه الإدارة في عصرنا الحالي مأزقًا حادًا يحدد فعاليتها وقدرتها على الانجاز . لقد تحول كل شئ وأصبحت الإدارة في المؤسسات التقليدية تواجه مأزقًا حرجًا .

المـأزق الإداري Jeopardy

المستهدف والمرغوب ... اكبر من : المحقق ـ الفعلي = قصور الانجازات

المستهدف والمرغوب ... اكبر من : الممكن ـ المتـاح = قصور القـدرات

حجم وسرعة التغيير ... اكبر من : حجم وسرعة الاستجابة للتغيير = قصور التطوير

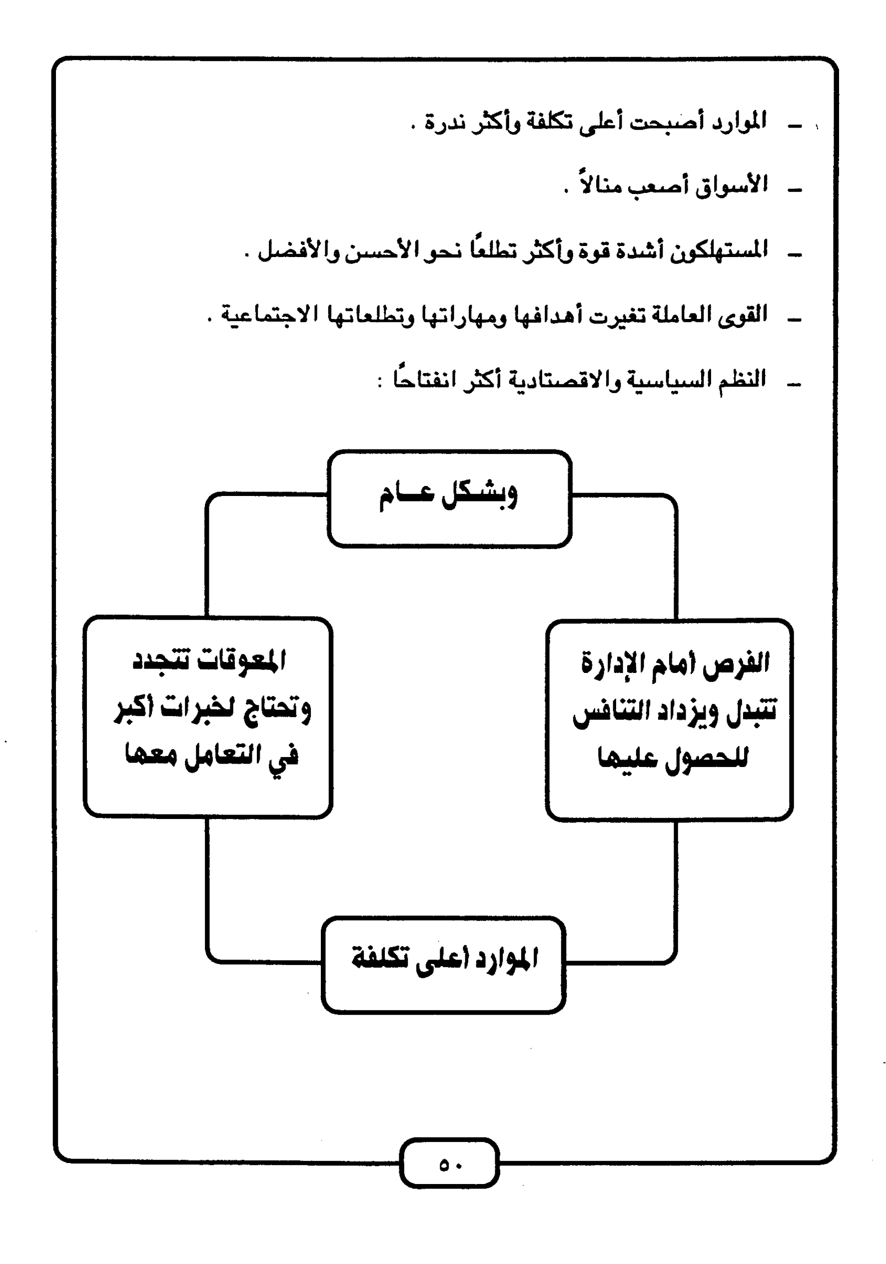
لقد نتج عن تطور تكنولوجيا المعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات في المناخ المحيط ان اصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة Obsolete .

وتحدد مظاهر ذلك المأزق الإداري فيما يلي :

سرعة وشمول وتصاعد المتغيرات :

ـ كل ما تتعامل به وفيه الإدارة لم يعد كما كان .

- المواد أصبحت أعلى تكلفة وأكثر ندرة .
- الأسواق أصعب منالاً .
- المستهلكون أشدة قوة وأكثر تطلعًا نحو الأحسن والأفضل .
- القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهاراتها وتطلعاتها الاجتماعية .
- النظم السياسية والاقصتادية أكثر انفتاحًا :



تصاعد وتسارع حركة التطوير التكنولوجي :

بما يعني اضطرار الإدارة لتوجيه الجانب الأكبر من الاستثمارات نحو استيعاب تلك التكنولوجيات الجديدة لكى تستطيع المحافظة على مركزها التنافسي . كذلك تحتاج الإدارة الى مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على تميزها التكنولوجي في مواجهة المنافسين .

النتيجة الأساسية أن الإدارة لا تستطيع المنافسة في أسواق اليوم اعتماداً على التكنولوجيات القديمة .

- انهيار واختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاجتماع والاقتصاد وحتى في الفنون والآداب . ومعنى ذلك ظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة ، الأمر الذي يجعل الإدارة في عزلة وغربة إن هى استمرت في تطبيق مفاهيمها وأساليبها القديمة .

إن قيم العمل والانجاز والعطاء والتفوق والتميز كلها آخذة في التغيير واكتساب معاني وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد .

- انهيار مجتمع الخيارات المحددة [أو الخيار الأوحد] ونمو مجتمع الاختيارات المتعددة . تلك الظاهرة الجديدة تلقي أعباء متزايدة على الإدارة التي لا تستطيع أن تركن الآن الى أساليبها التقليدية ، فالسوق متشوق الى البدائل والمنافسون يتصارعون من أجل ارضاء المستهلك بتقديم أحسن ما تنتجه الآلة التكنولوجية الجديدة .

مجتمع الخيارات المتعددة لا يستقيم مع المركزية الإدارية الشديدة والبيروقراطية التقليدية وأوتقراطية السلطة . المجتمع الجديد ديمقراطي بالدرجة الأولى .

- تلعب المنافسة في الواقع الجديد دوراً خطيراً في تصعيب مهمة الإدارة وتتعدد المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة وإزالة الحواجز من أمام تدفق السلع والخدمات بين الأسواق والدول .

عودة العالم بشكل عام الى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية التي تحبذ اطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات

- تتضافر عوامل كثيرة الآن لتجعل المستهلك في وضع أفضل نسبياً ، فزيادة الطاقات الانتاجية الناشئة عن التطوير التكنولوجي الهائل ، وتعاظم المنافسة مع انتشار حالات من الكساد ، أو الركود الاقتصادي ، تجعل التنافس هائلاً للحصول على تعامل المستهلك .

اصبح الاقتراب من المستهلك والبحث عن رغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والتسعير بما يحقق رضاءه هو الهم الاكبر للإدارة الآن

- المتغيرات السابقة تفرض على الإدارة التجديد المستمر ، والتنويع في الأساليب والمنتجات ، والاستثمار في الطاقات الجديد لضمان التفوق في خدمة العملاء [لتحقيق ميزة تنافسية] .

إن الوصول الى ميزة تنافسية Competitive advantage هو النجاح الحقيقي للإدارة

تغير كل شئ حول الإدارة

- التحول من التعامل في أسواق مغلقة [محمية] تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار الى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون .
- التحول من حالة التأكد النسبي [الإطمئنان الى النتائج] الى حالة من عدم التأكد والمخاطرة .
- التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة [المجردة] الى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار .

هذه التحولات والتغيرات تجعل اوضاع منظمة الاعمال في حالة تصدع

مظاهر المأزق الإداري

- عدم فعالية التنظيم الهرمي التقليدي .
- عدم فعالية المركزية الإدارية .
- عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية .
- عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية .
- عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية .
- عدم فعالية نظم إدارة الأفراد التقليدية .
- عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية .
- عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية .
- عدم كفاءة نظم معالجة البيانات التقليدية .
- عدم كفاءة نظم التسويق التقليدية .

١- عدم فعالية التنظيم الهرمي

إن أهم سمات الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية أنها تفترض ثبات الأوضاع واستقرارها من جانب ، كما أنها تفترض العمل الفردي [العمل المنفرد] كأساس لتوزيع المهام بين الأفراد ، ومن أوجه النقص التي تعاني منها الهياكل التنظيمية التقليدية :

- توزيع الاختصاصات وتشتت الاهتمامات بين قطاعات التنظيم المختلفة .
- استطالة التنظيمات الهرمية وتباعد الفجوة بين القواعد التنفيذية وبين الرئاسات والقيادات في أعلى الهيكل .
- الأخذ بمبادئ التخصص الوظيفي الذي يحصر الفرد في نطاق لا يستثمر كل طاقاته وامكانياته العضلية والمهارية .
- الميل الى التجمد والتقولب وعدم تكافؤ التنظيم وآلياته مع متطلبات الحركة السريعة والمرونة .

قد تتناسب الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على مبادئ ومفاهيم البيروقراطية مع حالات المناخ المستقر . ولكن في ظروف التغير والتقلبات الحادة فإن الأمر يتطلب هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير والتكيف بسرعة

٢- عدم فعالية المركزية الإدارية

- كانت المبررات التي تعتمد عليها الإدارة عادة للدفاع عن الأساليب المركزية تتصل في الأساس بنقص الكفاءات البشرية ، وضرورة حصر القرارات في السلطة الإدارية الأعلى . حيث أنها أكثر **علماً وخبرة** ، كذلك فإن صعوبات تداول المعلومات بالطرق التقليدية جعلت النظم المركزية أكثر فعالية ، حيث تتجه المعلومات من مصادرها المختلفة الى جهة اتخاذ القرار فقط .
- ومع العوامل المستجدة التي تتبلور في :
  * اتساع الأسواق وتجاوزها للحدود الجغرافية للدولة الواحدة .
  * التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وامكان نقل المعلومات عبر شبكات الاتصالات .
  * التطور الهائل في تكنولوجيا الحاسبات الآلية وزيادة طاقات التخزين زيادات غير مسبوقة والقدرة على التعامل السريع مع ملايين الوحدات من البيانات .
  * ارتفاع المستوى العلمي والذهني للموارد البشرية في المنشآت الحديثة ، وتطلعها للمشاركة الإيجابية .



المركزية تمثل قيداً على حرية الإدارة الجديدة الاكثر قدرة على الحركة واتخاذ القرار . كما انها تمثل إهداراً لامكانيات هائلة توفرها تكنولوجيا المعلومات

٣. عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية

أوضحت خبرة السنوات القليلة الماضية . أن حجم التغيير الذي حدث في أوضاع مؤسسات الانتاج والخدمات كان من الضخامة بحيث أن كل ما كان يعتبر أدوات تنظيمية مفيدة ومقبولة لم تعد كذلك . بل إن الدعوة الصريحة الآن في دوائر الإدارة المعاصرة هى التحرر من تلك الأدوات والآليات التنظيمية المقيدة للفكر البشري والطاقة الذهنية الخلاقة .

من تلك الأدوات :

- أوصاف الوظائف — Job Description
- نظم التقارير الدورية لتقييم الأداء — Performance Evaluation
- نظم الرقابة وتقارير المتابعة الدورية — Control and Follow-up
- الدورات المستندية والنماذج والأوراق المستخدمة في المعاملات — Decuments & Procedures
- نظم الحفظ والأرشيف للمستندات — Filling & Archiving

لقد أحالت المفاهيم والأساليب الجديدة لإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات تلك الأدوات التنظيمية الى تراث تاريخي لا يفيد المنشآت الحديثة

٤. عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية

إن السمة الأساسية للواقع الجديد هى السرعة والحركة والتغيير المتصل بشكل عام .

التخطيط هو الاعداد للمستقبل ، التنبؤ بالأوضاع المحتملة أو المتوقعة . واختيار السبل والأنماط الكفيلة بتحقيق أهداف المنشأة في تلك الظروف المتوقعة . لذلك فإن الأساليب المستخدمة في التخطيط من :

- الموازنات .
- البرامج .
- الجداول .

وغيرها التي تعتمد السنة (أو عدد من السنوات) أساساً لتقدير ما يجب عمله وتحقيقه إذا كانت متناسبة مع متطلبات الزمن الماضي ، فإنها لا تصلح للتعامل مع الواقع الجديد دائم التغيير والتطور .

إن الموازنات السنوية والخطط والبرامج التي تشمل فترات زمنية أطول [خمس سنوات أو أكثر أو أقل] تقوم على افتراض ثبات الأوضاع بدرجة كافية ، ولكن هذا يخالف الواقع ، ومن ثم تبدو الفجوة والهوة الشاسعة بين منطق التخطيط التقليدي [القائم على الثبات النسبي] . وبين معطيات الواقع الجديد [القائم على التغيير والديناميكية] .

التخطيط المرن المستمر دائم التكيف مع الأوضاع والمتغيرات هو الأسلوب الأنسب للإدارة المعاصرة

٥. عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية

- إن اكتشاف الخطأ بعد حدوثه وإن كان مفيداً في امكان علاجه أو منع تكراره إلا أن الأفضل هو منع الخطأ أصلاً ، وفي كثير من الأحيان يكون وقوع الخطأ [الانحراف ، أو الفشل في تحقيق المعدلات المطلوبة من الانجاز] هو بذاته الكارثة الكبرى ، حيث يصعب أو يستحيل علاجه . [الحريق المدمر الذي يتقوض المبنى على أثره لا يمكن اصلاح الضرر الناشئ عنه ، أو كل الأخطاء التي يترتب عليها الاتلاف الجزئي أو الكلي للموارد البشرية والامكانيات] .
- ويصاحب التطورات الهائلة في التكنولوجيا مخاطر هائلة أيضا كثير منها لم يكن معروفًا من قبل [مخاطر اتلاف المعلومات المختزنة في الحاسبات الآلية مثلاً أو تسرب المواد المشعة وغيرها من المشكلات التي تنشأ مع التطور التكنولوجي أو بسببه] .

إذن لا تصلح أساليب الرقابة التقليدية التي تتمثل في :

- **قياس الانجاز (الاداء) .**
- **مقارنة الانجاز الفعلي بالمستهدف .**
- **تحديد الانحراف عن المستهدف .**
- **تحليل أسباب الانحراف .**
- **العمل على علاج الأسباب .**

والمطلــوب : نظم ديناميكية للرقابة تستبق الأداء وتكشف عن مؤشرات تشير الى احتمال الانحراف وتصحح هذه الميول ذاتيا .

٦- عدم فعالية نظم إدارة الأفراد التقليدية

إهتمت إدارة الأفراد التقليدية بالجانب المادي في الإنسان :

الجانب المادي للإنسان :

- قوة جسمانية .
- مهارات يدوية .
- قدرات حسية .
- أداء متطور .

التعويض المادي للإنسان :

- الأجور والرواتب .
- المكافأة المالية .
- المزايا العينية .
- المقومات المادية لمكان العمل .

وبذلك فإن إدارة الأفراد حين اهتمت بتنمية الإنسان فقد اتجهت في الأساس الى تنمية تلك الجوانب المادية والحسية فيه [التدريب المهني الإداري ، أشكال وأدوات التعليم واكساب الخبرة بالممارسة] . كذلك حين تحاول إدارة الأفراد التقليدية حفز وتشجيع الإنسان فإنها تلجأ أساساً الى استخدام الحوافز المالية [المالية] الايجابية [المنح] والسلبية [المنع] .

بمعنى آخر فإن إدارة الأفراد التقليدية أهدرت أهم جانب في الإنسان ... العقل .

في عالم اليوم سريع التغيير ، فإن الإنسان هو الثروة الأساسية وهو العنصر الرئيسي في الانتاج والتنمية بما يملكه من فكر ، ومعرفة ، وقدرات ذهنية قادرة على الابتكار ، الاختراع ، التطوير ، حل المشكلات واتخاذ القرارات

٧- عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية

- يعود كثير من الفشل والاحباط الذي يصيب المنشآت الى اختلال هياكلها التمويلية . وافتقاد القدرة المتناسبة على توليد الدخل وتنمية الموارد ، وتجد الإدارة التقليدية حين تنظر الى معادلة [الفائض = الايرادات - الإنفاق] ، فإنها تميل أساسًا الى خفض الإنفاق وتقييده من أجل زيادة الفائض .
- الإدارة المالية التقليدية تهتم بجانب التحفظ على الأموال وتقوم بدور أمين الصندوق بالدرجة الأولى .
- الواقع الجديد يفرض فلسفة مختلفة ، حيث يكن الإنفاق واجبًا :

* التوسع في أنشطة البحوث والتطوير تعني إنفاقًا هائلاً من أجل تحديث المنتجات وكسب الأسواق .
* استيعاب واستخدام التكنولوجيا الانتاجية الجديدة في كل المجالات تتطلب إنفاقًا استثماريًا باهظًا .
* تنمية الكفاءات البشرية وتوظيف الطاقات الذهنية للأفراد وحفزهم على الابتكار والتجديد يتطلب منطقًا مختلفًا تمامًا في تقدير الأجور والرواتب يصل إلى حد المشاركة في العوائد المالية للمشروعات التي يبتكرها العاملون.

في عالم اليوم سريع التغيير عالي التكلفة . فإن الاساس هو الإنفاق من اجل خلق الايرادات والوظيفة التمويلية [لا المالية] هى الأهم . وإدارة الأصول Assets Management أهم من المحافظة السلبية عليها

٨. عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية

- عندما يتسم المناخ الإداري بالاستقرار والانتظام ، وعندما يتسع المدى الزمني المتاح للإدارة عند اتخاذ القرارات ، فإنها قد تستطيع الاعتماد على أساليب اتخاذ القرارات التقليدية التي تتسم بالآتي :

* مركزية اتخاذ القرارات في قمة التنظيم الإداري .
* اتباع المنطق التتابعي في الوصول الى قرار مروراً بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها والبحث عن بدائل لعلاجها .
* انفراد متخذ القرار بالعملية معتمداً على جزئيات من المعلومات التي لا ينتظمها اطار متكامل .
* الاعتماد على فلسفة التجريب ، بمعنى اتخاذ القرار وتنفيذه ثم انتظار ما يسفر عنه من نتائج .

ولكن في ظروف الواقع الإداري الجديد . فإن حالة عدم التأكد والتغيير المستمروالتعقد في مجموع المتغيرات وعلاقاتها تجعل الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات عقيماً

ولقد نتج عن هذا الأسلوب غير الفعال في اتخاذ القرارات سلبيات أهمها :

- إهدار الطاقة الذهنية لفئات كبيرة من الموارد البشرية كانوا يستطيعون الاسهام في الوصول الى قرارات أفضل .
- إهدار فرص تسويقية لا تنتظر ، حيث يتخاطفها المنافسون الأسرع والأقدر في اتخاذ القرارات .

٩. عدم كفاءة نظم معالجة البيانات التقليدية

- تعاني نظم معالجة البيانات التقليدية عيوبًا أساسية جعلها غير ملاءمة لمتطلبات الإدارة الحديثة التي تعيش عالمًا سريع التغير متشابك العلاقة .

- ومن أهم تلك العيوب :

* التجزأ ، حيث لا تكتمل المعلومات اللازمة للإحاطة بقضية معينة أو موضوع بكامل أبعاده وزواياه .

* البطء ، حيث لا تستطيع نظم المعلومات التقليدية متابعة الوقع السريع للأحداث والمتغيرات .

* التقادم السريع ، نظرًا لعدم القدرة على التحديث والتجديد بالسرعة المتواءمة مع سرعة المتغيرات .

* التشتت ، حيث تتوزع المعلومات بحسب القدرة على انتاجها في أرجاء التنظيم بطريقة لا تتناسب مع الاحتياجات الحقيقية لها .

في أوضاع الادارة التقليدية . فإن نظم انتاج وتحليل وتوزيع وتحديث المعلومات تنفصل عن واقع الوقت والمتغيرات مما جعلها قليلة الفائدة خاصة وانها لا تعبر عن الاحتمالات المستقبلية

١٠. عدم فعالية نظم التسويق التقليدية

- إن السمة الرئيسية للإدارة التقليدية هى انصرافها عن الاهتمام بالسوق بالقدر المتناسب مع أهميته القصوى كمصدر حقيقي للقيم التي يمكن للإدارة تحقيقها .

- وإن كانت نظم التسويق التقليدية تتناسب بدرجة ما مع متطلبات عصر ما قبل الثورة التكنولوجية ومجتمع المعلومات إلا أنها بالقطع لا تصلح لمواجهة متطلبات العصر الحالي .

السوق هو المحك الحقيقي للحكم على كفاءة الإدارة من خلال قدرتها على تحديد الشرائح المناسبة من المستهلكين وتقديم منتجات جديرة بالحصول على اهتمامهم واستمراره وتحقيق رضاهم

- ومن أهم سلبيات المنطق التسويقي القديم :
  * محاولة بيع ما يتم انتاجه [وليس انتاج ما يريده السوق] .
  * طول الفترة الزمنية بين تطوير المنتجات وبين عرضها في الأسواق [مما يتح للمنافسين فرصة غزو السوق أولاً] .
  * توهم أن السوق متحد ومتجانس ، ومن ثم لا يبدو الاهتمام الكامل بتنويع وتمييز المنتجات بحسب رغبات واهتمام الشرائح السوقية المختلفة .

* انخفاض جرعة المعلومات في تركيب السلعة أو الخدمة مما يفقدها جانبًا هامًا من القدرة على كسب العميل .

لاحظ أن الفارق الجوهري بين المنطق القديم والجديد في التسويق هو زيادة جرعة المعلومات في السلعة

٢ ـ أسس الإدارة المتفوقة

إن مواجهة المتغيرات [وهى مستمرة ومتصاعدة] وفي محاولة الخروج من المأزق . لا مفر للإدارة من التحول الى نموذج يختلف عن النموذج التقليدي ويتجاوز سلبياته وتعقيداته . ذلك هو نموذج " الإدارة المتفوقة " .

ونعرض فيما يلي هذا النموذج بهدف التعرف على عناصره وتوجهاته وآلياته .

ما هى الإدارة المتفوقة ؟

هى الإدارة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدراسة الواعية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط ، وتستطيع تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة [المحتملة] ، والتشغيل الأكمل للموارد المتاحة [المحتملة] والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار ، والتعامل الكفء مع القيود والمعوقات والمواجهة الفعالة للمنافسة ومحاولة التميز والوصول الى ارضاء العملاء بشكل أكفأ من المنافسين .

من التعريف السابق تتضح عناصر الإدارة المتفوقة

* حسن اختيار الأهداف .
* تحليل المناخ ومتابعة المتغيرات .
* التوظيف الأمثل للموارد وصيانتها وتنميتها .
* التعامل الكفء مع المحددات والقيود والمعوقات .
* المواجهة النشطة والفعالة للمنافسة من أجل التمييز .

هل استوفينا حصر عناصر الإدارة المتفوقة ؟

يظـل العنصـر الأهــم

القيــــادة المتفوقــة

توفر القيادة المتفوقة Superleadership :

* التوجيـــــه .
* الدعـــــم .
* المســـانـدة .
* التشجيع والحفز .
* الحســـم .
* التنســـيق .
* التقـــويم .
* المحـاســبة .
* والمســـائلة .

كل ذلك في اطار من :

- رؤيـــة شـــامـلـة Vision
- توجـه اســـتراتيجي Mission
- قدرة على اتخاذ القرار Decision Taking

ما هى اهم صفات القائد المتفوق ؟

أن يكون قائداً لمجموعة من القادة أي يجعل كل مرؤوس له وكأنه قائد في حد ذاته .

ويبقى العنصر الاكثر اهمية

الاقـــتراب مـــن العميـــل

حيث يهتم المدير المتفوق بالآتي :

* تحديد شريحة [شرائح] العملاء المستهدفين .
* التعرف على احتياجات العملاء من السلع والخدمات [مواصفات ، أسلوب ، أداء ، طريقة توصيل ...] .
* تصميم كافة عمليات المنشأة في اطار المعلومات عن العملاء واحتياجاتهم .
* اعتبار رضا العملاء المقياس الأهم لتقويم الأداء .

العملاء هم نقطة البداية [الأهداف] وهم أيضاً نقطة النهاية [الانجاز] في رحلة الإدارة المتفوقة

ملامح الإدارة المتفوقة

١. الإدارة المتفوقة مجموعة من المفاهيم . والأسس الفكرية المتناسقة والمتكاملة . تتسم :

* بالمرونة .
* التجدد .
* الانفتاح .

٢. تركز الإدارة المتفوقة على :

* الغايات .
* الأهداف .

وتعمل على هدى منها لاختيار :

* الوسائل .
* الأساليب .
* الأطر المناسبة .

٣. تتوجه الإدارة المتفوقة اساسا الى المستقبل وتستثمر :

* الحاضر ... ولا تتقيد ... بالماضي .

خصائص الإدارة المتفوقة

١ ـ تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات على أنها من طبائع الأمور ، ولا تنظر الى التغيير على أنه استثناء [أو كارثة] .

٢ - تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدر الموارد ، ومتلقى المنتجات ومنشئ الفرص والمعوقات .

٣ - تعترف بأن السوق بما يجرى فيه من عرض وطلب هو الاختبار الحقيقي لكفاءة الإدارة ، وأن آليات السوق ومعاييره هى الأسلوب الوحيد الواجب الاحتكام اليه لامكان تحقيق فرصة الفوز برضاء المستهلكين ، ومن ثم التفوق على المنافسين . [هى إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس تفاديها] .

٤ - تستوعب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة ، وتستخدم ما يناسبها Appropriate Technology ، وتوظفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز .

٥ - تستوعب تكنولوجيا المعلومات ، وتوظفها الى الحد الأقصى للحصول على المزايا والفرص الهائلة التي تتيحها تطبيقاتها المختلفة ، وتعمل على ادماج هذه التكنولوجيا في النسيج الأساسي للمنظمة واعادة تصميم كل شئ وفقًا لمعطياتها .

٦ - تدرك أهمية الحشد المتكامل للطاقات والامكانيات وما يحققه من طاقة اضافية تتفوق بها على الآخرين ، وتزيد عن مجرد المجموع الحسابي لطاقات العناصر الانتاجية المختلفة ، وهى بذلك تؤمن بأهمية تفعيل تلك الطاقات باتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولاً لمستويات أعلى من القدرة التنافسية Competion on total Comptencies .

٧ - تستثمر الوقت Time باعتباره من أهم الموارد المتاحة ، وتعمل على إدارة الوقت Time Management لتعظيم الاستفادة منه وتنجح في توظيفه لتحقيق مبدأ العمل في أي وفي كل وقت .

٨ ـ تتخلص من عقدة الانحصار المكاني ، وترى أن المسافات وتباعد الأمكنة واختلاف الخصائص الجغرافية ليست موانع حقيقية للعمل والانجاز ، بل هي تحديات ودوافع للابتكار والابداع . ومن ثم يتحول المكان في فكر هذه الإدارة المتفوقة من قيد Constraint الى مورد Resource ، وهى بالتالي تعمل في أي مكان وكل مكان Any where, and every where .

٩ ـ تعمل وفقًا لمعطيات " إدارة الجودة الشاملة " TQM وتضع أسسها وأساليبها في التطبيق حتى تتحقق الجودة [بمعنى ارضاء العميل] على الوجه الأكمل سواء في ذلك ما يؤدي للعميل الخارجي في السوق ، أو العملاء الداخليين الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المنظمة أثناء تأدية وظائفهم المختلفة .

١٠ ـ تتخلص الإدارة المتفوقة من القوالب التنظيمية الجامدة ، والأنماط والهياكل الإدارية الموحدة ، وتعمد الى تصميم التنظيم المناسب المتكافئ مع الظروف ، والمتناغم مع متطلبات المرحلة ، وتضع امكانيات التطوير والتغيير فيه ضمن أساسيات البناء Built-in

١١ ـ تعمل الإدارة المتفوقة على اختيار الحجم المناسب للتنظيم [وحدة العمل] وتطبق قواعد اقتصادية وإدارية رشيدة للوصول الى هذا الحجم المناسب Right - sizing .

١٢ـ تعمل الإدارة المتفوقة على تنمية العمل الجماعي وعمل الفريق Teamwork وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات من الفرق المتشابكة والمتفاعلة Networked .

١٣ - تستثمر الإدارة المتفوقة الطاقة الذهنية والابداعية للبشر Brain-power وتوظف تلك القوة الذهنية في الدراسة والتحليل والبحث عن حلول للمشاكل وتطوير المنتجات والأساليب ، وتعتمد المشاركة الحقيقية كأساس للعمل .

١٤ - تباشر الإدارة المتفوقة الأعمال والمهام التي تتمتع فيها بميزات تنافسية ، وتعهد بغير ذلك الى المختصين من مقاولي الباطن والموردين وغيرهم Out-sourcing وتحصل بذلك على ناتج الكفاءة الأعلى لهؤلاء .

١٥ - تعمل الإدارة المتفوقة على تعظيم المخرجات Outputs التي يمكن الحصول عليها من المدخلات Inputs المتاحة [الموارد] ، وذلك بحسن تصميم وتنفيذ وتطوير مجموعة الأنشطة والعمليات Processes الانتاجية والتسويقية والإدارية .

١٦ - تراعي الإدارة المتفوقة التناسب والتوازن بين عناصر المدخلات [الموارد] وتخطط للاستفادة منها بأعلى درجة ممكنة ، وتصمم امكانيات التكامل والتفاعل بينها جميعاً بحيث تكون في مجموعها قوة منتجة تتصف بالحشد والتميز Integrated Package .

١٧ - تخطط الإدارة المتفوقة مجموعات الأنشطة والعمليات ، وتراجع مكوناتها بصفة مستمرة ، وتعمل على تعديل واعادة التصميم Reengineering لضمان القدرة الأعلى في الأداء وتستبعد كل العمليات غير المنتجة أو الأقل كفاءة .

١٨ - تحرص الإدارة المتفوقة على اختيار مجموعة المخرجات [الأهداف ، النتائج] من خلال الدراسة المستمرة للسوق ، والتعرف على الفرص المتاحة [رغبات يمكن اشباعها لشريحة من المجتمع] . وتحديد العقبات والمخاطر ، واعادة النظر باستمرار للتأكد من سلامة اختيار المخرجات .

١٩ - تحرص الإدارة المتفوقة على ايجاد حالة مستمرة من التوازن والتناغم الداخلي [الذاتي] بين عناصر المدخلات ، وعناصر العمليات ، وعناصر المخرجات من ناحية ، وفيما بين تلك المجموعات الثلاث بعضها البعض من ناحية أخرى . وتراقب الإدارة المتفوقة كل عوامل ومصادر الاخلال بهذه التوازنات وتعمل على التعامل معها لتستعيد التوازن مرة أخرى .

٢٠ - تحرص الإدارة المتفوقة على استمرار التوازن الخارجي بين عناصر المنظمة [المنشأة] وبين المناخ المحيط بها محليًا ، اقليميًا ، وعالميًا وتستفيد الإدارة المتفوقة مما يحدث في المناخ من تغيير وتبحث عن مجالات للاستثمار ، وتوظيف امكانيتها ومواردها نتيجة لهذه التغييرات ، كما تعمل على تجنب المخاطر والمعوقات الناشئة عنها .

٢١ - في كثير من الأحيان تعمد الإدارة المتفوقة الى الاخلال عمدًا بحالات التوازن القائمة [سواء الداخلي أو الخارجي] ثم استعادته ، وذلك بحثًا عن فرص أكبر أو التخلص من معوقات ومخاطر .

وتحقق الإدارة المتفوقة هذا الاخلال بالتوازن واستعادته عند مستوى أعلى من الكفاءة والانتاجية وتحقيق الأهداف باستثمار " البحوث والتطوير R & D " .

تلك الخصائص تمثل تكوينًا فكريًا متكاملاً يميز طائفة من المديرين استطاعوا تحقيق انجازات باهرة غير مسبوقة . وتمكنوا من الانطلاق بمنشآتهم الى آفاق عالية من الربحية والتفوق التسويقي والسيطرة على الأسواق . ويعتبر استيعاب تلك الخصائص واعتمادها كأساس للعمل المدخل الحقيقي لتحقيق التفوق الإداري

أركـــان الإدارة المتفــوقــة

يمكن حصر الأركان التي تبني عليها الإدارة المتفوقة في الآتي :

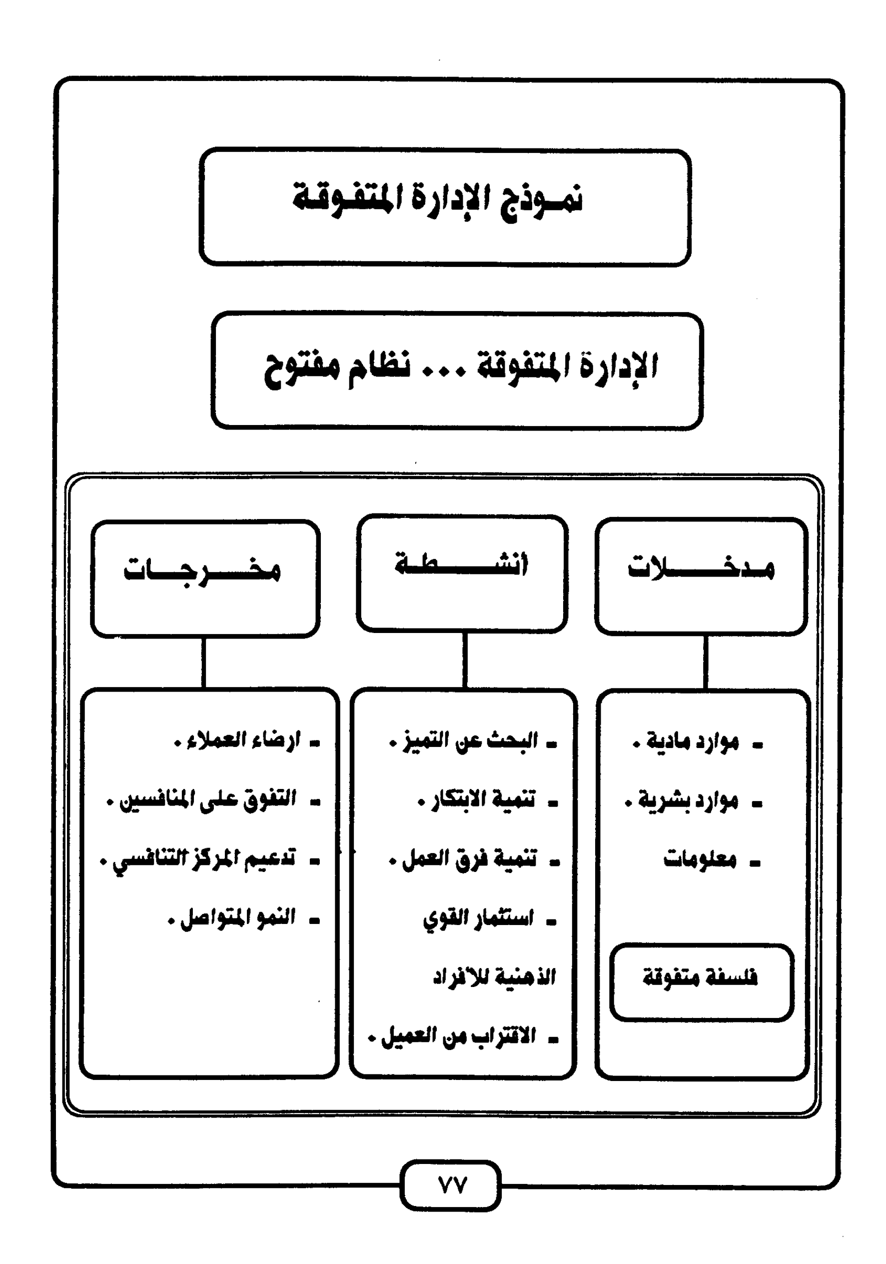
١ - توجه عقلي [فكري] جديد ومنفتح يقبل التغيير ويستثمره ، ولا يتمسك بالقديم ويدافع عنه .

٢ - تنظيم هيكلي مرن ومتكيف قابل للتعديل بحسب متطلبات الموقف وينبني في الأساس على تدفقات المعلومات Information Based Structure .

٣ - مورد بشري متحفز ومشارك أُحسن اختياره وتدريبه ، وتتاح له فرص المشاركة الايجابية Participative Motivated and Skilled Humon Resources .

٤ - قيادة إدارية فعالة وايجابية Proactive and Effective Leadership .

تلك هي الأعمدة الرئيسية التي يقوم عليها بناء الإدارة المتفوقة



نمـوذج الإدارة المتفـوقـة
الإدارة المتفوقة ... نظام مفتوح
مـدخـــلات
أنشـــطـة
مخـــرجـات
- موارد مادية .
- موارد بشرية .
- معلومات
فلسفة متفوقة
- البحث عن التميز .
- تنمية الابتكار .
- تنمية فرق العمل .
- استثمار القوي
الذهنية للأفراد
- الاقتراب من العميل .
- ارضاء العملاء .
- التفوق على المنافسين .
- تدعيم المركز التنافسي .
- النمو المتواصل .

مدخلات الإدارة المتفوقة

المعلومات :

* عن الأسواق .
* عن المنافسين .
* عن الموارد والخامات .
* عن التقنيات .
* عن العلوم والمعارف .
* عن الإدارة وأساليبها .

الموارد البشرية :

* أفراد يتميزون بالمهارات والكفاءات اللازمة .
* يتشكلون في فرق متناسقة .
* متحفزون ويعملون بروح وأساليب رجال الأعمال .

الموارد المادية والتقنية :

* رؤوس الأموال .
* الأجهزة والمعدات .

التقنيات ... الأساليب ... النظم

آليات [أنشطة] الإدارة المتفوقة

* تباشر الإدارة المتفوقة وظائف الإدارة من تخطيط ، تنظيم ، رقابة وتقويم ، تطوير وتحديث .

* كما تتم تلك الوظائف في مجالات الانتاج ، التسويق ، التمويل ، الموارد البشرية ، الامكانيات والموارد المادية .

ولكـــــن

تختلف الإدارة المتفوقة في أنها تباشر تلك الوظائف بفلسفة متفوقة وأساليب متطورة ومن تلك الأساليب :

* التطـــــوير التنظيمـــي	Organization Development
* تنميـة فرق وشبكات الأعمال	Work Teams
* اعـــــادة الهندســـة	Reengineering
* إدارة الجـــودة الشـــاملة	Total Quality Management
* التفكــــير الجــــانــبي	Lateral Thinking
* الهندســــة المــوازيــة	Concurrent Engineering

مخرجات الإدارة المتفوقة

* سلع جديدة ومتجددة .
* خدمات جديدة ومتجددة .
* مبتكرات ومستحدثات في المدخلات والأساليب والنظم .
* تفوق وتميز في الأسواق [مركز تنافسي متميز] .
* مزايا تنافسية غير مسبوقة Competitive Advantages .
* تحرر من الأنماط والقوالب .
* استثمار للطاقات والفرص .
* تنمية فرص جديدة [خلق مجالات جديدة] .
* تحرر من العقبات [تحويل المشكلات والعوائق الى ايجابيات] .

ارضاء العملاء

إن رضاء العملاء هو الاختبار الحقيقي لكفاءة وتفوق كل ما تقوم به الإدارة من انشطة . وما تتخذه من قرارات . وما تستخدمه من موارد

نماذج لتوجهات الإدارة المتفوقة

١. الاستجابة الكاملة للعميل :

- التخصص / التميز :
  * التأكيد على الجودة .
  * التأكيد على الخدمة المتميزة .
  * الاتجاه نحو العالمية .
- ادماج الانتاج في العملية التسويقية .
- الابتكار المستمر .

٢. توظيف الابتكارات السريعة :

- الاستثمار في مبتكرات عملية .
- تكوين فرق متعاونة لتنمية المنتجات والخدمات .
- تحفيز الرواد في كل مجال .
- تحديد أهدافه كمية للابتكار .
- خلق مناخ عام محابي للابتكار .

٣. تحقيق المرونة من خلال الأفراد :

- المشـــــاركة الايجـابيـــــة .
- خلق الفرق المسئولة Self - Managing Teams
  * الاختيـــار المتميز للأفـراد .
  * التـدريب واعـــادة التـدريب .
  * نظــــم الحـــوافــــــز .
- استثمار الطاقة الذهنية للأفراد .
- اتاحـــة الفـرص لتنمية الابتكار .

تتميز الإدارة المتفوقة بالسرعة الفائقة في الاستجابة للمتغيرات وأهمها تغير أذواق وطلبات العملاء . والتوظيف الذكي للبحوث العلمية والتطورات التقنية للكشف عن سلع جديدة وخدمات أفضل واستخدامات أيسر واكفأ للسلع والخدمات المعروفة .

٣ ـ ملامح المدير المتفوق

* المدير ... محـور الارتكاز في المنظمـة الحديثـة .
* المدير ... هو المسئول الأول عن انجاز الأهداف .
* المدير ... يهتم بالتعامل الحركي مع المناخ المحيط ويتابع المتغيرات .

* أنشطة المدير في الأساس هى :

- دراســة وتحـليل المعلومــات .
- اتخــــــاذ قــــرارات .
- توجيه المورد البشري للانجاز .

* مواصفات المدير المتفوق :

- الرؤيــة النافـذة للأمــور .
- الاحســاس بالآخـرين .
- البصــيرة المســتقبلية .
- توقيــــع التغــــيير .
- توجيــــه الأحــــداث .
- النفــــس الطــويــل .
- المهـــارة التكنولوجيــة .
- مواجهـــة الضغـــوط .
- الانفتــــــــــاح .
- إدارة الجمــــاعـــات .
- اتخـــاذ القــــرارات .
- الاقدام وتحمل المخاطر .

يتميز المدير المتفوق الذي يتعايش مع المتغيرات ويتهيأ للتعامل مع المستقبل بالخصائص الآتيـة

* متنوع المعرفة ، متعدد المهارات وخاصة المهارة الإنسانية .
* مرن التخصص ، قابل للتعامل في مجالات مختلفة يتجنب الانحصار في تخصص وحيد .
* يدير منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة وهو في المحور أقرب الى طبيعة الموجه منه الى الرئيس .
* يتجه الى السوق ، ويركز على العميل Customer Driven
* يؤمن بالتكنولوجيا ويركز على التطبيق الناجح Technology Oriented
* يقبل التغيير ويوظفه لتحقيق أهداف منظمة الأعمال Change Agent / Manager

يستثمر المدير المتفوق مجموعة المهارات الآتية لتحقيق أهداف المنظمة

الرؤيـة النافـذة للأمـور Creative Insight

بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة .

الاحساس بالآخرين Sensitivity

إن البشر هم أهم الموارد في مؤسسة الأعمال ، ومن ثم يحتاج المدير الى مهارات لكي يحسن التعامل معهم ويحس بمشاعرهم ويصل الى التأثير في سلوكهم .

البصيرة المستقبلية Vision

أي القدرة على التصور المستقبلي ، وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة ، واستكشاف الفرص ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصور المستقبلية للعاملين معه .

توقع التغيير Versatility

أي ادراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها والتكيف معها .

توجيه الاحداث Focus

القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة .

النفس الطويل Patienc

أي التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار في الفترة القصيرة .

المهارة التكنولوجية

أي القدرة على إستيعاب التكنولوجيا الجديدة . وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة .

مواجهة الضغوط Stress Management

أي القدرة على ادراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها .

الانفتاح Openness

أي القدرة على قبول الجديد ، والتعامل في مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة ، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة .

إدارة الجماعات Group Leading

أي القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل ، والتعامل الصحي مع الجماعات ، والمرونة في أساليب التوجه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة .

اتخاذ القرارات Decision Making

وهى ليست مهارة جديدة ، ولكنها الأساس في امكان قيام المدير بعمل كفء مستثمرًا كل مهاراته السابقة .

الاقدام وروح رجل الأعمال Entreprenuership

أي القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذي ينشئ وينمي ويقود بدافع الرغبة في الانجاز .

تلك المهارات تشكل في مجموعها نظامًا متكاملاً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير المتفوق وتحديد فعاليته وكفاءته في تطبيق وممارسة الإدارة الجديدة .

الملامح العامة لفكر المدير المتفوق

سنحاول في هذا الجزء - وفي خطوط عريضة - عرض الأطار العام أو الملامح الرئيسية لفكر المدير المتفوق الذي يتناسب مع معطيات عصر ما بعد الصناعة - عصر المعلومات :

١ - التوجه الأساسي للمدير المتفوق هو السعى الى التميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز للتمييز Passion for Excellence .

٢ - المعيار الرئيسي لنجاح المدير المتفوق هو رضاء العميل واستمرار تعامله مع المنظمة باعتبار أن رضاء المستهلك هو الغاية التي تعمل كل أنشطة وجهود الإدارة على تحقيقها Customer Orientation .

٣ - يعمل المدير المتفوق على تأكيد وجود المنظمة وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية Market Niches .

٤ - يعمل المدير المتفوق على توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة بما يحقق التزايد للعوائد على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة Increasing Gorwth Rates .

٥ - يتعامل المدير المتفوق مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات ، ومن ثم فهو لا يخشى التغيير وإنما قد يعمل على إحداثه ، فالتغيير في حد ذاته يصبح محلاً لاهتمام الإدارة . فهى إدارة التغيير [أو التغيير المخطط] Change Management .

٦ - يتبنى المدير المتفوق مفهوم الابتكار Innovation والخلق Creativity باعتباره من أهم الوسائل المؤدية الى التميز والتفوق ، ومن ثم مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف النمو والسيطرة على الأسواق .

٧ - يعمل المدير المتفوق على خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والابداع Creativity Oriented والمشاركة الجادة من العاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق ، ومن ثم فإن المدير المتفوق لا يتمسك بالتقاليد والمبادئ التنظيمية باعتبارها مقدسات لا يجوز تغييرها ، بل هو يستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق خلق المناخ المناسب ، ويعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار Dynamic Management .

٨ - يؤمن المدير المتفوق أن البشر هم الدعامة الرئيسية للانتاج والنجاح ، ومن ثم فإنه يتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد واسناد الأعمال لهم وإتاحة كل الامكانيات المادية والتنظيمية التي تسمح لهم بالعمل والأداء المتميز ، ويعمل على خلق المشاركة People Oriented .

٩ - يتصف المدير المتفوق بالشمول والتكامل في توجهاته واهتماماته ونظرته للأمور والمشاكل Holistic ، وهو يرى أن الأجزاء وإن كانت تشكل الكل ، إلا أن كل جزء في ذاته هو يمثل الكل (الكل في الجزء والجزء في الكل) هذا التداخل والتكامل يعطي للمدير المتفوق ميزة استثمار كل الطاقات والأخذ في الاعتبار كل العلاقات الممكنة بما يحقق قدرة فائقة على الأداء المتميز وتحقيق النتائج الأعلى .

١٠ - برغم التوجه نحو المرونة واستخدام أنماط متداخلة ومتباينة في نفس الوقت ، إلا أن المدير المتفوق سوف يتجه بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة باعتبارها أساسيات لتحرير الأفراد واطلاق امكانياتهم في الابتكار والابداع .

١١ - يكرس المدير المتفوق العمل الجماعي وتكوين الفرق Teams ويعمل على تنمية العلاقات وازالة المعوقات الاتصالية بين فرق العمل ، أكثر من ذلك فهو يعمل على تشكيل الفرق بحيث تضم كل العناصر ذات العلاقة دون التقيد بالفواصل والحواجز التنظيمية التقليدية Team Building .

١٢ - يؤمن المدير المتفوق بمفهوم الجودة الكلية [الشاملة] التي تشمل كل مجالات العمل والانتاج والخدمات ، الجودة الفائقة التي تعبر عن العناية بالمستهلك ، واحترام الأسس العلمية وتأكيد دور المؤسسة في التطور الاجتماعي . ويشتبك مفهوم الجودة الكلية مع مفهوم اللامركزية والابتكارية والمشاركة حيث لا تتحقق الجودة المنشودة إلا من خلال مشاركة كاملة ومسئولية واضحة لكل عضو من أعضاء التنظيم Quality Oriented .

١٣ - يتبنى المدير المتفوق منطق أن التنظيم [المؤسسة أو الشركة] هو كيان حى يتطور ويتعلم Learning Organization ، ويستفيد من تجاربه وتجارب الآخرين ، ويطور نفسه ويتكيف مع المتغيرات ، فهو يرى التنظيم كائن حى يتفاعل مع البيئة المحيطة ويسعى الى التغيير من خلال استثمار طاقاته البشرية Adapative Organization .

١٤ - يتبنى المدير المتفوق منطق القيادة Leadership التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقّيم الأداء الذي يقوم به الأفراد ، وتخلق الظروف المناسبة لذلك . قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين ، والتعايش الكامل مع ظروف العمل الطبيعية والاتصال الوثيق بمختلف العاملين [والعملاء والمتعاملين] واعتبار الجميع شركاء في النجاح .

١٥ - المدير المتفوق يؤمن بأهمية العلاقات الانسانية مع كل الأطراف المتعاملة معه [عاملين مستهلكين - موردين - ...] ومن ثم فهو يهتم بادراك الناس ويعمل على فهم توجهاتهم وخلفياتهم ويحاول أن يصل الى التأثير Influence في هذه المكونات السلوكية للناس ، وليس التسلط Impose أو فرض قراراته عليهم .

١٦ - يؤمن المدير المتفوق بأهميـة المبادأة Initiative أو الانقضاض على الفرص واستثمار الوقت باعتباره موردًا أساسيًا ينبغي الافادة منه الى حد بعيد ، وكذلك تعمد فلسفة المدير المتفوق - في ادراكها لأهمية الوقت - الى محاولة القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون انتاج Down Time وتقليص فترات الانتظار Zero Waiting Time

١٧ - يميل المدير المتفوق الى التحرر من القواعد والنظم والاجراءات الجامدة ، ويرفض الالتزام الحرفي بالأدلة Manuals ، بل يترك للفرد والجماعة حرية الحركة [قد يسترشد بتلك الاجراءات ولكنها ليست مقدسة] ، ويعمل على تقليص البيروقراطية Debureaucratization والتركيز على النتائج ، وفي هذا المجال فإنه لا يرى الخطأ أو الفشل في العمل على أنه أمر غير مقبول يتوجب منعه والمعاقبة عليه ، بل هو يراه محاولات في سبيل التجويد والاتقان ، ومن ثم يعمل على الاستفادة منه باعتباره درسًا ينبغي أخذه في الاعتبار كخطوة على طريق النجاح .

١٨- يتبنى المدير المتفوق فكرة " اعطاء الانتباه " Attention بوصفها من واجبات القيادة الرئيسية . الانتباه بمعنى ملاحظة الأداء ، ومتابعة المؤشرات ، وتحليل الظواهر ، ومعايشة المتغيرات ، وتركيز الاهتمام على المجالات الواعدة . إنه يعتبر التغيير نتيجة للانتباه . إن مجرد الانتباه الى أمر أو إنسان سوف يحدث تأثيراً ايجابياً Attentive Management

١٩ - يؤمن المدير المتفوق بأن محل الاهتمام وقمة التنظيم الإداري ينبغي أن تكون للعميل الأساسي للمنظمة Customer يليه في الأهمية العاملين الذي يتعاملون معه مباشرة ويتصلون بتوفير السلعة أو الخدمة التي يطلبها العميل ، يلي ذلك في تسلسل الأهمية [ولا نقول السلطة التقليدية] العاملين المساعدين الذين يقومون بأداء الخدمات المساندة للعاملين الرئيسيين ، يلي ذلك باقي العاملين حتى ولو كانوا أعضاء الإدارة العليا ، ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلاً مقلوباً . Up-side Down

٢٠ - يركز المدير المتفوق اهتماماً كبيراً على التعليم والتدريب والتوجيه والارشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات للعاملين بما يتناسب مع مطالب العمل ، ولكنه أيضا لا يستبعد المواجهة Confrontation إذا حدث ما يوجب محاسبة الفرد على تصرفاته ودفعه الى تغييرها ايجابياً .

٢١ - يتبنى المدير المتفوق موقفًا محابيًا بشكل عام بالنسبة للمشروع الصغير ، ويرى أنه الوسيلة المناسبة لكثير من التكنولوجيات الجديدة ، ومن ثم فهو يعمل على تحقيق التصغير في الحجم Downsizing للمؤسسات القائمة بما يتناسب مع هذه الحقيقة ، وكذا لاطلاق الفرص نحو ايجاد حالات من التنافس الداخلي على أسس منظمية ذاتية Entrapreneurial .

٢٢ - إن التوجهات نحو المرونة والرقابة الذاتية وغيرها من اهتمامات المدير المتفوق لا تقلل من عنايته بتكوين وتطبيق معايير واضحة لمتابعة وتقييم الأداء والحكم على النتائج ، وفي هذا الاطار فإنه يعطي عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية Financial Controls .

مـن هـو المـدير المتفـوق ؟

* المدير المتفـوق لا يعتمد على ما يسمى " الموهبة " ، وإنما يعتمد بالدرجة الأولي على " المعرفة " .

* المدير المتفوق لا يعتمد على ما يسمى " الحظ " وإنما يعتمد بالدرجة الأولى على "التخطيط " و " التدبير " .

هناك من يقول أن الإدارة في عالمنا العربي هى مهنة من لا مهنة له . قد يكون هذا صحيحًا الآن ولكنه مستحيل بالنسبة للمدير المتفوق .

* المدير المتفـوق ليس صاحب السلطة الأوحد ، ومتخذ القرار الوحيد ، وصاحب الكلمة " العليا " دائمًا ، وإنما هو يعتمد على فرق عمل تختص كل منها بجانب هام من أمور المنظمة ، ومسئولة عن تصميمه وتنفيذه ومتابعته ، وهو الراعي ، المنسق ، الميسر ، المساند لتلك الفرق دون أن يكون هو محور الارتكاز الذي تنتهي عنده كل القرارات ، وتتركز فيه كل السلطات .

* المدير المتفوق ليس رئيسًا ولكنه قائدًا ، يوجه ويقود وينبه ويدرب ، لا يسيطر أو يأمر بالمعنى التقليدي لإصدار الأوامر .

* المدير المتفوق ليس متخصصًا مهنيًا ، بل هو على دراية كافية واحاطة واسعة بعلوم كثيرة ، ومعارف متنوعه ، تسمح له بالتعامل مع فرق المتخصصين ، والتفاهم مع جماعات الخبراء ، والمشاركة في بحث المشكلات اعتمادًا على منهجية وأسلوب تفكير وتحليل .

* المدير المتفوق ليس بالضرورة ناشئًا في ذات المنظمة التي يتولى ادارتها [أو إدارة جزء منها] ، ولكن يمكن أن يأتي لها من أي منظمة أخرى طالما هو يمتلك المعرفة اللازمة .

* المدير المتفوق في المتوسط صغير السن ، لا يحتاج الى سنوات طويلة لاكتساب الخبرة حيث وسائل االتعليم وتكنولوجيا المعرفة تيسر له الحصول على مخزون معرفي هائل بأقل جهد ، وفي أسرع وقت .

يستطيع المدير المتفوق ان يكتسب *كثيرًا من الخبرات* دون حاجة لسنوات الممارسة الطويلة . وذلك عن طريق المحاكاة Simulation

* المدير المتفوق أقل حاجة الى الحركة والتنقل إذ التكنولوجيا الحديثة تنقل العالم الى مكتبه ، كما تنقله هو الى مكاتب الآخرين في أي بقعة في الأرض .

يمكن تحقيق ذلك الآن عن طريق الهاتف المرئي Videophone
والمؤتمرات الهاتفية والمرئية
Teleconferencing, Videoconferencing
فما بالنا بعد عشر أو عشرين سنة من الآن .

* أهم أنواع المعارف بالنسبة للمدير المتفوق هى " المعرفة الانسانية " وأساسيات التعامل مع المورد البشري ، ومن ثم فإن المهارة الانسانية والاتصالية للمدير هى أهم عناصر نجاحه .

* المدير المتفوق على اتصال وثيق بالتطورات التكنولوجية والعلمية ، هو مهتم دائمًا بالبحث عن مجالات جديدة لتنويع النشاط ، وفتح آفاق متجددة للوصول الى أسواق جديدة وعملاء جدد باستمرار .

المـديـر المتفـــوق

* متنوع المعرفة ، متعدد المهارات وخاصة المهارة الانسانية .
* مرن التخصص ، قابل للتعامل في مجـالات مختلفة يتجنب الانحصار في تخصص وحيـد .
* يدير منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة ، وهو في المحور أقرب الى طبيعة الموجه منه الى الرئيس .
* يتجه الى السوق ، ويركز على العميل Customer Driven
* يؤمن بالتكنولوجيا ويركز على التطبيق الناجح Technology Oriented
* يقبل التغيير ويوظفه لتحقيق أهداف منظمة الأعمال Change Agent / Manager

٤ ـ التوجهات الأساسية للمدير المتفوق

١ ـ التوجه المستقبلي للمدير المتفوق

يتمثل التوجه المستقبلي للمدير المتفوق في الانشغال الأساسي بقضايا المستقبل والاعداد لها بشكل متميز يحقق للمنظمة الفوز بالفرص المحتملة ، وتجنب المخاطر المتوقعة .

المدير المتفوق يسأل نفسه وزملاءه
ماذا
نريد أن نكون في المستقبل ؟

في الأساس يسأل المدير المتفوق الأسئلة التالية

* من هم العملاء الذين نريد التعامل معهم في المستقبل ؟
* ما هي الصناعة [أو مجال النشاط] الذي نريد أن نكون فيه مستقبلاً ؟
* ما هي الأنشطة التي نريد أن نزاولها في المستقبل ؟
* ما هي السلع والخدمات التي نريد انتاجها في المستقبل ؟
* من هم المنافسين الأساسيين لنا في المستقبل ؟
* ما هي قنوات وأساليب التسويق التي سنتبعها في المستقبل ؟
* ما هي الميزة [الميزات] التنافسية التي سنعتمد عليها في المستقبل ؟
* يهتم المدير المتفوق بالدرجة الأولى بمتابعة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية لكى يتعرف على اتجاهات التغيير والأوضاع المحتملة في المستقبل .

تحليل المعلومات والتنبؤ بالأوضاع المحتملة مستقبلاً من أهم اهتمامات المدير المتفوق

* يخصص المدير المتفوق نسبة هامة من وقته منشغلاً في بناء الاستراتيجيات للتعامل مع المستقبل .

* يولى المدير المتفوق عناية خاصة بالأنشطة ذات التوجهات المستقبلية والمساعدة على ارساء قواعد المنظمة في المستقبل ، ومنها :

- أنشطة البحوث والتطوير R & D
- أنشـــطة التخـــطيط Planning
- أنشـــطة التصـــميم Design
- أنشـطة الاعداد والتنمية Development

[الأنشطة المعلوماتية في الأساس]

السمة المميزة للمدير المتفوق في تعامله مع المستقبل

* أنه لا يفاجئ كغيره من المديرين العاديين بالمستقبل ، بل هو يحسه ، ويعلمه ، ويساهم في صنعه .

The Super Manager Helps Creat The Future

* بينما المديرون الآخرون يحاولون اللحاق بالمستقبل ، يكون المدير المتفوق في المقدمة لأنه هو صاحب المستقبل .

المدير المتفوق له رؤيته الخاصة عن كيف يجب أن يكون المستقبل . ويسعى لتحقيق تلك الرؤية المتميزة

الأدوات الرئيسية التي يستخدمها المدير المتفوق للمساعدة في صنع المستقبل والسيطرة عليه :

١ ـ فهم كامل للطبيعة المختلفة لعملية المنافسة من أجل المستقبل .

٢ ـ وسيلة للتعرف المبكر على الفرص المحتملة في المستقبل .

٣ ـ قدرة على تحريك وحشد طاقات المنظمة كلها ـ من أعلى الى أسفل ـ للعمل في الاتجاهات الواعدة مستقبلا .

٤ ـ القدرة على السبق واكتساح المنافسين بالوصول الى المستقبل أولاً دون التعرض لمخاطر لا داعي لها [مخاطر غير محسوبة] .

٥ ـ والأهم هو القدرة على ترك القديم ونبذ التقليدي ، والتحرر من أسر الماضي والانطلاق بالفكر في آفاق المستقبل .

٢٠ سمة مميزة للمدير المتفوق

الانشغال الأساسي بالمستقبل يتبلور في ٢٠ سمة تميز المدير المتفوق عن غيره من المديرين :

١ - لديه نظرة شاملة وواضحة عن المستقبل ومدى اختلافه عن الحاضر [والماضي] .

٢ - يعتبر نفسه ثائرًا [ثوريًا] لا يقنع بما هو فيه ولا يهدأ إلا بالتغيير المستمر .

٣ - له قدرة على التخطيط المستقبلي لبناء القدرات التنافسية ، وخلق الوظائف المتجددة وانشاء العلاقات المتشابكة مع العملاء .

٤ - يخصص نسبة كبيرة من وقته وفكره للاعداد للمنافسة والتخطيط لها قبل أن تبدأ فعلاً في السوق [المنافسة من أول التصميم] .

٥ - يمتد بمجهوده ونشاطه وفكره للتأثير ليس فقط في منظمة واحدة ، ولكن على مجمل الصناعة التي يعمل بها ويحاول الوصول بتأثيره على قطاعات أكبر مما يتناسب مع موارد المنظمة أو حجمها .

٦ - ينمي في العاملين روح التوثب والاهتمام بالمستقبل والرغبة والطموح لدخول المجالات المستقبلية .

٧ - يثير الحماس فيمن حوله ويخلق لديهم توقعات وآمال حتى ولو زادت عن مجمل قدرات المنظمة [يتيح الفرصة للابتكار والاختراع] .

٨ - يترجم الآمال والتوقعات [والأحلام] الى برامج واقعية ممكنة التنفيذ .

٩ - ينمي في العاملين روح المشاركة لصنع المستقبل ويتيح لكل منهم ادراك قيمة مساهمته الفردية لتحقيق أهداف المنظمة .

١٠ - يعاون مساعديه في تفهم طبيعة الأعمال والأوضاع السائدة في السوق وممارسات المنافسين ، وما تحتوي عليه من ثغرات وسلبيات يمكن التميز عليها بفكر جديد وطموح .

١١ - يدرك احتمالات الفشل ويقدرها بدقة ، كما يدرك احتمالات النجاح [ولا يبالغ في التفاؤل غير المؤسس على الدراسة والتصميم] .

١٢ - يدرك قيمة الوقت ، وينمي في مساعديه [العاملين] روح الوقع السريع ، وأهمية تقصير الوقت المستغرق في الأداء [دون التضحية بالجودة] ، [الإحساس بالعجلة]

١٣ - يمتد ببصيرته الى آفاق للتسويق والأنشطة الجديدة تجاوز الحدود المنطقية لما تقوم به المنظمة الآن . لا ينحصر فقط فيما يقوم به الآن ، ولكن يترك الفرصة للتأمل والتفكير في أمور قد تبدو غريبة وغير متصلة بنشاط المنظمة . [النساجون الشرقيون انتقلوا من السجاد الى تعمير المدن] .

١٤ - يبتكر آليات وطرق جديدة تسمح بالتعرف على الفرص غير الواضحة ، أي يطور الأساليب لترتفع الى مستوى الآمال والأحلام .

١٥ - لديه القدرة على التعلم السريع ، واستيعاب الدروس من تجاربه وتجارب الآخرين .

١٦ - لديه القدرة على النسيان . نسيان الماضي وعدم الانحصار في التاريخ القديم ، وعدم التجمد في أسر الخبرات القديمة .

١٧ - يمتد بفكره وأحلامه خارج حدود السوق التقليدية ، ويحاول تحقيق العالمية Globalization سواء بموارد المنظمة فقط أو مستعينا بموارد الآخرين .

١٨ - لديه القدرة على اكتشاف المواهب البشرية ، والكفاءات والخبرات الجديدة ويسارع في إتاحة الفرص لهم للابداع والتميز .

١٩ - منفتح على الآخرين غير مستبد برأيه ، وإنما يحاور ويناقش ليصل الى اقناعهم بما يتصوره عن المستقبل .

٢٠ - يستمتع بعمله ، ويشعر بالسعادة في معالجة المشاكل والأخطار .

إذا كنت ... تتصف بأكثر من عشرة من تلك الصفات فأنت مدير متفوق .

٢ ـ التوجه الاستراتيجي للمدير المتفوق

* يتعامل المدير المتفوق مع المجهول بالدرجة الأولى ، ومن ثم يحتاج الى منهج [طريقة ، أسلوب] يساعده في اكتشاف طريقه الى ذلك المستقبل غير المعلوم .

لا يمكن للمدير المتفوق التعامل مع قضايا المستقبل اعتماداً على التفكير اللحظي أو الجزئي

* يحتاج المدير المتفوق الى بناء استراتيجية تكون هى الأساس في توجيه الأنشطة وتخصيص الموارد وتنسيق الجهود بما يحقق أهداف المنظمة في الفوز بالمستقبل [السبق والتفوق في استثمار الفرص المستقبلية] .

يتكون البناء الاستراتيجي للمدير المتفوق من

١ - الرؤية المستقبلية الواضحة	Vision
٢ - الغاية المستقبلية الرئيسية	Mission
٣ - السياسات المستقبلية المتكاملة	Policies
٤ - الخطة الاستراتيجية	Stategic Plan
٥ - معايير التقويم	Criteria

كيف يفكر المدير المتفوق ؟

يطرح هامل وبراهالاد Hamel & Prahalad في كتابهما الحديث Competing For The Future [1] عدداً من الأسئلة لكي يجيب عنها المدير بنفسه كالآتي :

١ - ما هي وجهة نظر الإدارة العليا في شركتك بالنسبة للاستعداد للمستقبل في مواجهة المنافسين .

تقليدية [رد فعل]	١	٢	٣	٤	٥	متميزة وبعيدة النظر
	.	.	.	.	.	

٢ - ما هو الموضوع الذي يستوعب الجانب الأكبر من اهتمام وانتباه الإدارة العليا ؟

اعادة تصميم العمليات الأساسية	١	٢	٣	٤	٥	اعادة تصميم الاستراتيجات الأساسية
	.	.	.	.	.	

---

1) Hamel, G & Prahalad c. k., Competing for the Future, Harvard Business Shcool Press, 1994 .

٣ - هل تعتبر شركتك في محيط الصناعة ومن وجهة نظر المنافسين منقادة الى القواعد السارية في الصناعة أم واضعة ومحددة لتلك القواعد ؟

منقادة للقواعد بالدرجة الأولى Rule - Taker	١	٢	٣	٤	٥	صانعة للقواعد بالدرجة الأولى Rule - Maker
	.	.	.	.	.	

٤ - ما هو مجال التفوق الذي يميز الشركة ، تحسين كفاءة العمليات الجارية ، أم ابتكار أعمال وأنشطة جديدة تمامًا ؟

تحسين كفاءة العمليات	١	٢	٣	٤	٥	تنمية أعمال جديدة New Business
	.	.	.	.	.	

٥ - ما هى النسبة من جهود بناء المزايا للشركة التي توجه لمحاولة اللحاق بالمنافسين ، وتلك التي توجه لابتكار مميزات جديدة تمامًا ؟

محاولة اللحاق بالمنافسين أساساً	١	٢	٣	٤	٥	ابتكار مزايا جديدة أساساً
	.	.	.	.	.	

٦ - الى أي مدي كانت خطط التغيير والتطوير في الشركة نابعة بتأثير أعمال المنافسين ومبادراتهم أو نابعة بتأثير الرؤية المستقبلية من جانب الإدارة ؟

رد فعل لعمل المنافسين بالدرجة الأولى	١	٢	٣	٤	٥	نتيجة للرؤية الذاتية للمستقبل من جانب الإدارة بالدرجة الأولى
	.	.	.	.	.	

٧ - الى أي مدى تعتبر نفسك كمدير بمثابة مهندس يهتم أساساً بصيانة الوضع الحالي أو معماري يصمم المستقبل ؟

مهندس صيانة أساساً	١	٢	٣	٤	٥	معمـــاري أســـاســـاً
	.	.	.	.	.	

٨ ـ ما هى السمة الغالبة على العاملين في الشركة ، القلق أم الأمل ؟

القلـق أسـاسـاً	١	٢	٣	٤	٥	الأمـــل أسـاسـاً
	.	.	.	.	.	

ونضيف من لدينا ....

٩ ـ عند التفكير في تحسين اقتصاديات المشروع ، هل يكون الاتجاه أساساً الى ضغط الانفاق أم تنمية الايرادات ؟

ضغط الانفاق أساساً	١	٢	٣	٤	٥	تنمية الايرادات أساساً
	.	.	.	.	.	

١٠ ـ عند التفكير في ضغط الانفاق ، هل يكون الاتجاه تخفيض المصروفات ، أم ترشيد الاستهلاك ؟

تخفيض المصروفات أسـاسـاً	١	٢	٣	٤	٥	ترشيد الاستهلاك أساساً
	.	.	.	.	.	

أين يقع المدير المتفوق على هذا المقياس ؟

ثلاثة أسئلة هامة للمدير المتفوق ؟

١ - ما هي نسبة الوقت الذي يستغرقه اهتمامك في :

المواضيع الداخلية [نابعة من داخل الشركة]	١ .	٢ .	٣ .	٤ .	٥ .	المواضع الخارجية [نابعة من خارج الشركة]

٢ - في الوقت المخصص للمواضيع الخارجية ، ما هي النسبة المخصصة لكل من؟

التعامل مع مشاكل اليوم والغد القريب	١ .	٢ .	٣ .	٤ .	٥ .	التعامل مع احتمالات المستقبل

٣ - من الوقت المخصص للتعامل مع احتمالات المستقبل ، ما هي النسبة المستغرقة في حوار ونقاش مع الزملاء وتلك المستغرقة في التفكير المنفرد.

الانفراد بالتفكير والتعامل	١ . ٢ . ٣ . ٤ . ٥ .	الحوار والتفاعل مع الزملاء

مرة اخرى اين يقع المدير المتفوق على هذا المقياس ؟

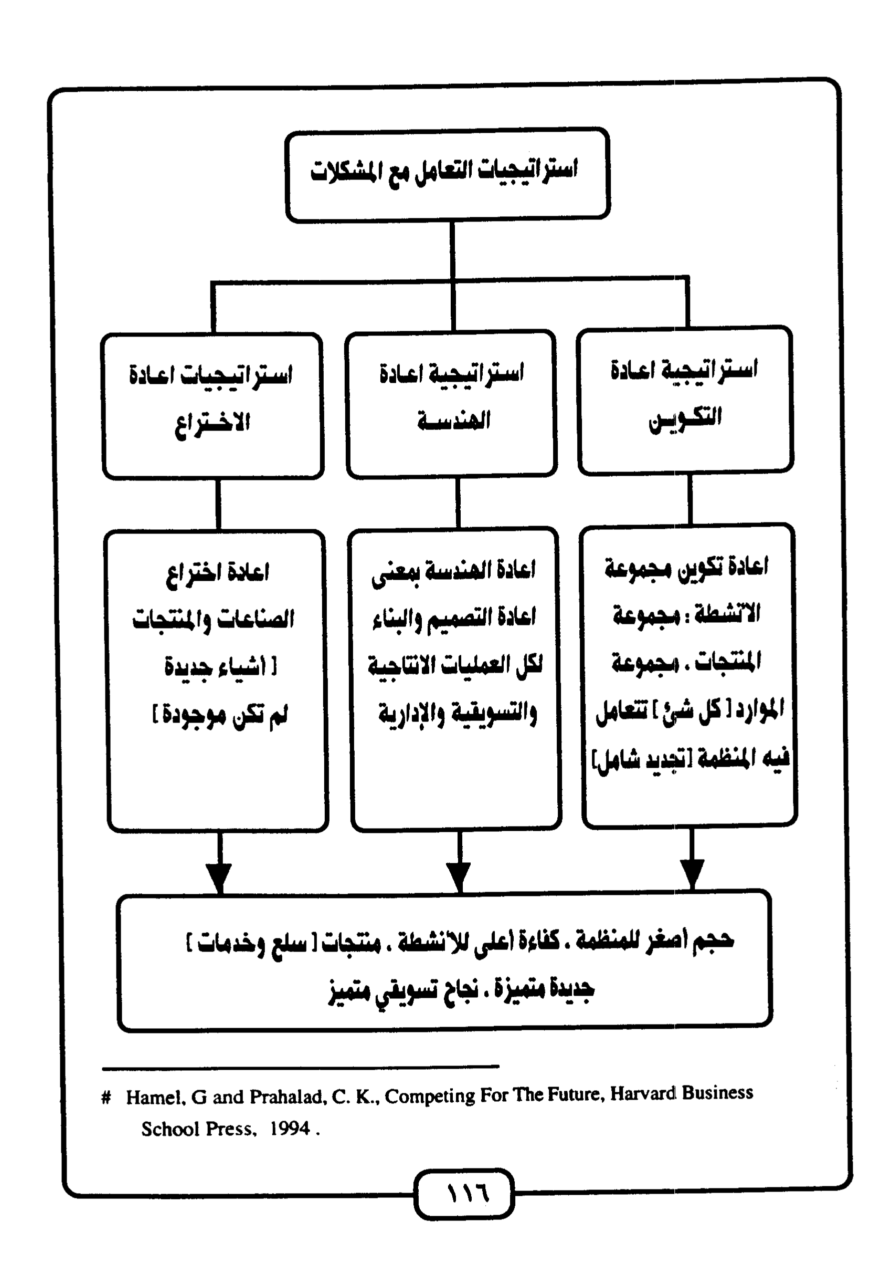
في التساؤلات السابقة جميعا كلما كانت الإجابات اقرب الى الاختيارات في الجانب اليسار [اقرب الى الرقم ٥] كلما كانت تعبير عن الإدارة المتفوقة .
[إذا كانت اختياراتك كلها تقع على الرقم ٥ فأنت مدير متفوق]

ما هى مداخل المدير المتفوق للتعامل مع المشكلات

يتضح من حصر القيود والمخاطر التي عبر عنها بعض المديرين ، أن كثيرًا من المنظمات تواجه عادة مشكلات تتبدى في النهاية في :

* أرباح أقل [أو خسائر] .
* انتاجيــــــة منخفضــــــة .
* جـــــودة متــدنيــــة .
* فقــــــد الســــــوق .
* تراكــــــم المديونيـــات .
* .... الـخ .

يطرح أحد المفكرين في الاستراتيجيات الإدارية تصورًا لما يحتويه الاطار الاستراتيجي للمدير المتفوق للتعامل مع مثل تلك المشكلات على النحو التالي :

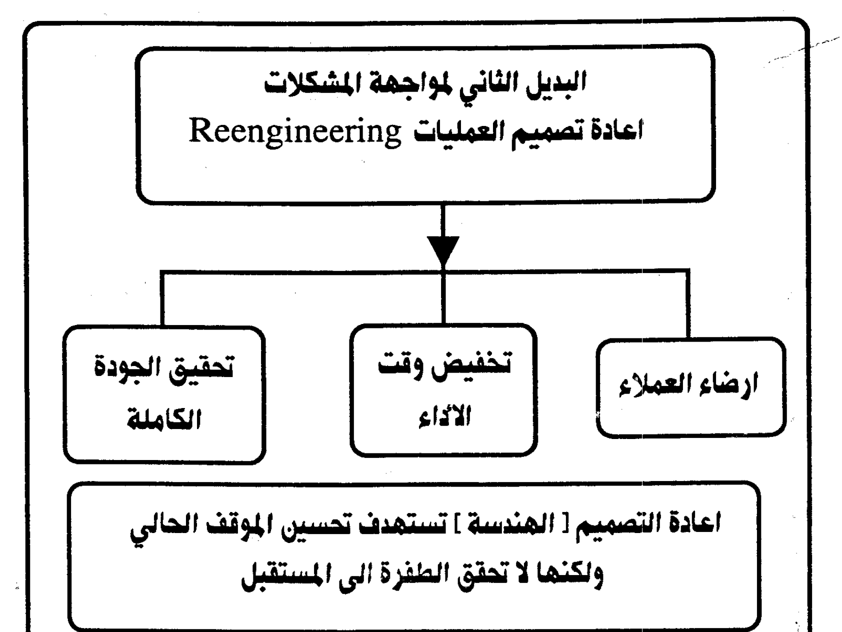


Hamel, G and Prahalad, C. K., Competing For The Future, Harvard Business School Press, 1994 .

فكيف يواجه المدير المتفوق هذه المشكلات ؟

* تصغير حجم الشركة [تقليص حجم العمالة]	٥	٤	٣	٢	١
* تخفيض الأعباء غير المباشرة Overhead	٥	٤	٣	٢	١
* تقوية الأفراد ومنحهم صلاحيات أكبر	٥	٤	٣	٢	١
* اعادة تصميم العمليات	٥	٤	٣	٢	١
* اعادة هيكلة الأصول	٥	٤	٣	٢	١
* الالتجاء الى ادخال شركاء جدد	٥	٤	٣	٢	١
* الالتجاء الى التخلص من الأنشطة الخاسرة والتركيز على الأنشطة الرابحة	٥	٤	٣	٢	١
* التركيز على عدد أقل من العملاء الكبار	٥	٤	٣	٢	١
* اعادة الهيكلة المالية للشركة	٥	٤	٣	٢	١
* اعادة التنظيم الكلي	٥	٤	٣	٢	١

كلما كانت الشركة اقرب الى ٥ فهى في طريقها الى اعادة الهيكلة
Restructuring



اعادة التصميم [الهندسة] تستهدف تحسين الموقف الحالي ولكنها لا تحقق الطفرة الى المستقبل

المدير المتفوق له رؤية استراتيجية تخالف المعني الشائع لتعبير الاستراتيجية

* يقوم التوجه الاستراتيجي للمدير المتفوق على مجموعة من الأسس المتميزة :
* يجب على المنظمة أن تترك [تنسى] ماضيها لكي تستطيع التعرف على مستقبلها .
* لا يكفي العمل على تحسين وتأكيد موقف المنظمة في الأسواق الحالية ، وإنما ينبغي العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حاليًا .

* لا يكفي وجود خطط سنوية وبرامج جزئية لتحقيق تحسينات متناثرة ، ولكن المطلوب وجود استراتيجيات شاملة لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية .
* استراتيجية لا تقنع بتحقيق التعادل بين الموارد والاستخدامات ، ولكنها تنزع الى تحقيق المستحيل بخلق الموارد اللازمة للوصول الى الاستخدامات المطلوبة .
* المدير المتفوق لا يستخدم الاستراتيجية لتخصيص الموارد المحدودة ، ولكنه يستخدمها لرفع كفاءة الموارد وزيادة فعاليتها وعوائدها [تنمية] .
* استراتيجية المدير المتفوق تهدف ليس فقط لتأكيد مركز المنظمة في الصناعة القائمة ولكن في الأساس اعادة صياغة الصناعة نفسها [مثال CNN] * .
* المدير المتفوق يعتمد في استراتيجياته على مجموع القدرات للمنظمة [وليس على مجموع المنتجات] كما يدخل في حسبانه احتمالات التحالف مع الآخرين .

* لقد استطاع تيد تيرنر صاحب الشبكة التليفزيونية CNN أن يغير مفهوم نشرات الأخبار التي كان الناس عادة يتحولون عن مشاهدتها نظراً لرتابتها وعدم التشويق في عرضها بأن جعلها مادة اعلامية شاملة للخبر والطرفة والإثارة والتحليل العلمي ، وجعلها تغطي كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والرياضية ، وجعل إرسالها يمتد عبر أربع وعشرين ساعة يومياً .

إن البناء الاستراتيجي للمدير المتفوق يختلف جذريا عنه بالنسبة للمدير العادي . لسبب بسيط . ولكنه خطير ... انه يتعامل مع غير الموجود في الأساس :

* أن السوق الذي يعد المدير المتفوق نفسه للسيطرة عليه لم يوجد بعد !!
* هو يحاول زيادة حصته في الفرص المستقبلية وليس زيادة حصته في السوق الحالي .
* هو ينافس ليس بسلعة جيدة أو خدمة متميزة ، بل هو ينافس بشركة متميزة
* هو ينافس مستنداً الى مجموعة من النظم المتداخلة المتكاملة ، وليس قدرات منفصلة .

والمدير المتفوق يعتمد في تحقيق هذا التميز على استثمار موارد لا يلتفت اليها المدير العادي بنفس الدرجة ، ومن أهمها :

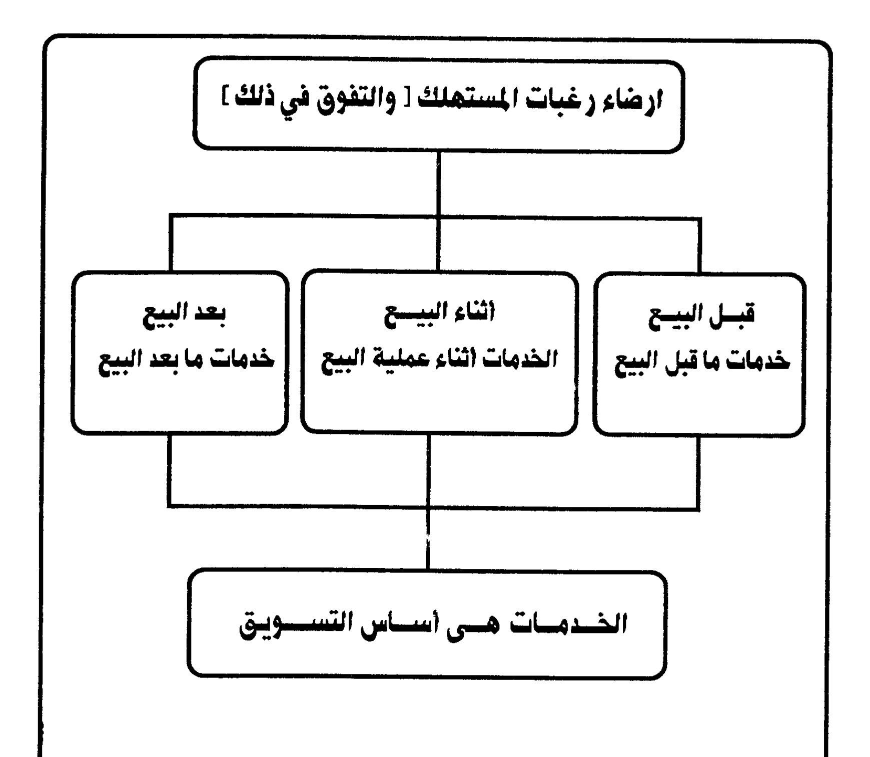
* امكانيات البشر الذهنية وقدراتهم على الابتكار والتجديد . [حتى المستهلكين لديهم هذه الطاقات الذهنية التي يستثمرها المدير المتفوق إذ يتحداهم بانتاج سلع وخدمات تحتاج في استخدامها تلك الأذهان المتوقدة] .
* طاقات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي غير المحدودة .

وفي جميع الأحوال . فالمدير المتفوق يتبع أساليب ومفاهيم ووسائل ونظم غير عادية .

٣ ـ التوجه التسويقي للمدير المتفوق

يرتكز التوجه التسويقي للمدير المتفوق على قناعة رئيسية

* أن الغرض الأساسي للمنظمة هو ارضاء العميل [الحالي والمرتقب] .
* إن تصميم المنتجات [سلع وخدمات] يبدأ بالتعرف على احتياجات العملاء .
* إن تصميم وسائل وأساليب التوزيع [التوصيل] يتم بناء على المعرفة الدقيقة لمواقع العملاء وعاداتهم الشرائية والاستهلاكية [الهدف إرضاء العميل] .
* إن تصميم النظم التسويقية جميعها [وبالتالي النظم الانتاجية والإدارية ...] يتم في ضوء مواصفات ورغبات العملاء .
* السعي المستمر للتعرف على آراء العملاء فيما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات والاستماع الى مطالبهم وشكاواهم والاستجابة الفورية لها .
* إن العميل يقع في موقع الصدارة في عملية اتخاذ القرارات ، فهو الحاضر الغائب ، تأثيره واضح في قرارات المدير المتفوق ... لأنه الغاية المستهدفة .
* المدير المتفوق يدرك أنه يبيع خدمات Services حتى ولو كانت منتجاته [سلعًا بالمعنى المادي] الأساس هو الخدمات المصاحبة للسلعة .



ما معنى أن يكون المستهلك هو الاساس؟ To Be Customer Driven

إجابة هذا السؤال تتضمن العناصر الرئيسية للتوجه التسويقي للمدير المتفوق بمعنى أن مجمل القرارات والأنشطة والفعاليات في المنظمة تتم في ضوء معرفة وتحديد المستهلك المستهدف واحتياجاته :

* تحديد الأهداف ، والخطط والبرامج .
* تحديد السياسات والاستراتيجيات .
* تحديد المنتجات [السلع والخدمات] .
* اختيار أساليب ونظم العمل .
* اختيار الأدوات والتجهيزات والمعدات .
* اختيار الأفراد على كافة المستويات والتخصصات .
* اختيار الموزعين والوكلاء .
* اختيار قنوات التوزيع وأساليب التسويق .
* تقويم الأداء ومكافأة الأفراد [أو محاسبتهم] .
* تقويم نتائج البحوث والدراسات .

كل ذلك يتم على أساس أنواع العملاء واحتياجاتهم

العميل يأتي أولاً !!

إن اقتناع المدير المتفوق بالتوجه التسويقي يجعله يصر علي أن

* التسويق [إرضاء العميل] مسئولية كل المنظمة وليس فقط الجهاز المختص بالتسويق .

* الأفراد المتعاملين مع العملاء [مباشرة] هم الأهم في المنظمة ، يليهم المتعاملين مع العملاء بشكل غير مباشر . وتزيد الصلاحيات المعطاه للفرد بقدر اقترابه من العميل .

في منظمة المدير المتفوق

* العميل عضو رئيسي في المنظمة ، ولكن بطريق غير مباشر .

* الوصول للعميل وارضاءه والتأثير على قراراته هى المهمة الرئيسية للمدير ولفرق العمل .

يؤثر التوجه التسويقي للمدير المتفوق على الهيكل التنظيمي ونظم وأساليب العمل . وحتى مواعيد العمل . لاحظ مثلا اتجاه كثير من المؤسسات للعمل على مدار الساعة [٢٤ ساعة] يوميا . وذلك لتوفير احتياجات العميل في أي وقت . لاحظ كذلك الاتجاه نحو التوسع في خدمات التوصيل للمنازل لاشباع رغبات العملاء حينما كانوا . كل هذا ينعكس على تنظيم المنشأة وأساليب العمل ونوعية الأفراد بها .

الخريطة التنظيمية في حالة تطبيق تقنية الانجذاب للعميل

العميـــل

المـوظـف (١) | المـوظـف (٢) | المـوظـف (٣)

* رئيس شركة ساس SAS للخطوط الجوية الاسكندنافية يطلق على هذه الحالة الهرم المقلوب .

والمعنى المراد هنا أن العميل قد احتل في الحقيقة مركز رئيس التنظيم [أي صاحب السلطة الأعلى] . وذلك تشبيه يقصد للدلالة على أهمية العميل بالنسبة للمنشأة الحديثة . حيث تكون قرارات العميل [أي رغباته واحتياجاته] هى الموجه الحقيقي لفعاليات المنشأة . وهى المرجع الذي يعتمد عليه المدير المتفوق في تسيير المنشأة .

٤ ـ التوجه المعلوماتي للمدير المتفوق

يتبلور التوجه المعلوماتي للمدير المتفوق في

١ - إدراك هيكل المعلومات القائم في المنظمة .

٢ - استخدام هيكل المعلومات المتاح لتحقيق فهم أفضل للمعلومات ، ومن ثم استخدام أفضل .

٣ - دمج أشكال المعلومات المختلفة ، والوظائف المعلوماتية المختلفة للوصول الى :

★ **اوجه نشاط ومجالات عمل جديدة .**

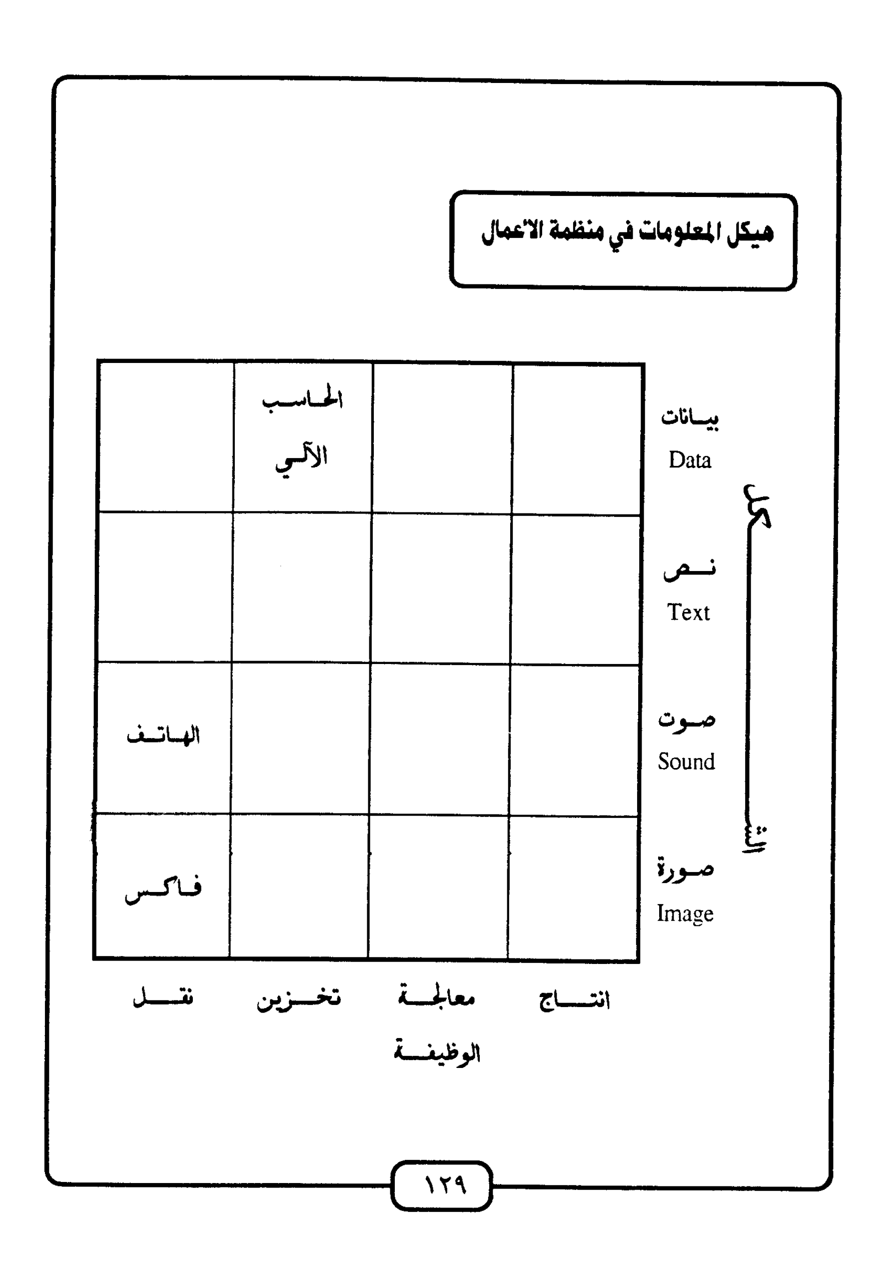
★ **سلع وخدمات جديدة .**

★ **كفاءة أعلى للأنشطة القائمة .**

★ **اضافات معلوماتية للسلع والخدمات .**

٤ - استخدام تكنولوجيا المعلومات كأساس لتحقيق ترابط وتكامل وتناسق أجزاء المنظمة .

تأتي المعلومات في المنظمة على أحد أربعة أشكال ، ويتم بالنسبة لها أربعة وظائف ، وعلى المدير الاستفادة منها في الشكل المناسب والوظيفة المناسبة لتحقيق أهدافه .


هيكل المعلومات في منظمة الاعمال
بيانات
Data
نص
Text
صوت
Sound
صورة
Image
الحاسب الآلي
الهاتف
فاكس
انتاج
معالجة
تخزين
نقل
الوظيفة

فالهاتف يستخدم في نقل المعلومات على شكل أصوات والحاسب الآلى يستخدم في معالجة البيانات .

ويمكن أن تتخذ المعلومات أشكالاً أخرى تتعامل مع حواس غير السمع والإبصار [كالشم والتذوق] .

الجديد أن التعامل مع وفي المعلومات أصبح صناعة بذاتها والتطور أن أشكال المعلومات والأجهزة المتعاملة معها تتجه نحو التكامل والتداخل [الفاكس ينقل النصوص والصور ويستخدم كآلة تصوير في نفس الوقت] .

∴ في التوجه المعلوماتي للمدير المتفوق فإن زيادة [أو إضافة] المكون المعلوماتي للسلعة أو الخدمة معناه :

١ - جعل السلعة [أو الخدمة] تنتج معلومات لم تكن متاحة في الأشكال الأقدم للسلعة [حين يضاف للسيارة وسيلة لأخبار قائدها عن ميل الطريق وهل هو مرتفع أو منخفض صاعد أو هابط أو مستو] .

٢ - جعل السلعة [أو الخدمة] قادرة على معالجة البيانات [ومن ثم استخدامها في تحسين أداء السلعة أو الخدمة] ، حين يضاف الى جهاز الڤيديو وسيلة تجعله يبدأ تسجيل برنامج معين من التليفزيون في وقت محدد بمجرد قراءته للوقت المطلوب .

٣ - جعل السلعة [أو الخدمة] قادرة على تخزين المعلومات .

٤ - جعل السلعة [أو الخدمة] قادرة علي نقل المعلومات . [توصيل الحاسب الآلي بجهاز الهاتف يجعل نقل المعلومات ممكنًا] .

المدير المتفوق أمامه فرص لا نهائية لتطوير منتجات وخدمات جديدة دائمًا حين يستفيد من هيكل المعلومات الى الحد الأقصى .

التعامل مع محورى اشكال ووظائف المعلومات

السلعة الواحدة ممكن أن تتعامل مع شكل معين لتأدية وظائف متعددة

One Form & many functions

هاتف مرتبط بجهاز تسجيل [تخزين . نقل لشكل واحد]

وحين تضاف وظيفة المعالجة يصبح لدينا نظام بريد صوتي

Voice - mail

ستكون الأعمال والصناعات المرتبطة بهيكل المعلومات والنابعة منه أهم باستمرار في توليد الدخل والأرباح لمنظمة الأعمال ، وذلك بالقياس الى الأنشطة الأساسية التي قامت تلك المنظمات من أجلها :

الصحف والمجلات

تحقق أرباح أعلى من خدمات المعلومات [الاعلانات] بينما قد تخسر في نشاطها الأساسي .

شركات الطيران

تحقق أرباح أعلى من خدمات المعلومات [نظم الحجز مثلاً] بالقياس الى نشاطها الأساسي وهو نقل الركاب والبضائع ، حيث تسنح لها معلومات عن العميل في ثلاثة مواقع :

- في مكتب الحجز .
- في المطار .
- في الطائرة .

* إذا حصلت الشركة [أغلب الشركات تفعل ذلك] على معلومات العميل عند الحجز فقط تصبح أقل قدرة على تقديم الخدمات المناسبة .
* إذا أضيفت المعلومات الناشئة في وجود العميل بالمطار تصبح قدرة الشركة أعلى في تنويع وتحسين خدماتها للعملاء .
* إذا أضيفت المعلومات عن العميل أثناء ركوبه الطائرة تكون الشركة في وضع أفضل كثيراً .

[الفكرة مزيد من أشكال المعلومات ووظائفها تدمج في نشاط الشركة] .

المدير المتفوق يستخدم

* تدفق معلوماتي يسمح باتخاذ القرارات في الوقت المناسب في الموقع التنظيمي الصحيح مما يجعل القرار أعلى ما يمكن من الفعالية .

* تدفق معلوماتي لتحسين كفاءة وفعالية الأنشطة والمخرجات الناتجة عنها ، وامكان التطوير المستمر وتحقيق الجودة الشاملة .

* تدفق معلوماتي يسمح بالمرونة الكاملة للاستجابة لاحتياجات المستهلك وتطورات السوق من خلال النظم المرنة لتصميم السلع والخدمات وامكان الانتاج عند الطلب ، وفي الاستخدام أو الاستهلاك النهائي .

* تدفق معلومات يسمح بتحقيق الخصوصية في الانتاج مع تطبيق قواعد الانتاج الكبير Mass Customization .

* تدفق معلوماتي يسمح بانشاء علاقات الكترونية بين عناصر المنظومة الإنتاجية ـ التسويقية بما يحقق مستوى المخزون الصفري . Zero Inventory

كيف يتحقق استيعاب المعلوماتية في الإدارة ؟

- Informationalization = Customized Products + Quick Response .
- Informationalization = Manufacture at Point of Delivery .

- Informationalization = Shrinking over head, Inventory, and working Capital .
- Informationalization + Direct Access = Higher Service Standards .
- Informationalization = Interorganizational Bonding .
- Informationalization + Logistics = Globalization :
  - Any Time .
  - Any Place .
  - No Matter .
  - Mass Castomization .

تتمثل المعادلات السابقة في:

* منتجات مصممة وفقا لرغبات شرائح العملاء المختلفة .
* الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء .
* الانتاج في نقطة الاستخدام للسلعة أو الخدمة .
* خفض النفقات غير المباشرة ، المخزون . ورأس المال العامل .
* التعامل الفوري والمباشر .
* ترابط أجزاء المنظمة .
* العالمية [أي مكان ، كل وقت] .

٥ ـ التوجه الإنساني للمدير المتفوق

- العنصر البشري متمثلاً في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هو الدعامة الحقيقية التي تستند اليها المنظمة الحديثة .
- يمثل العنصر البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة .. فهم مصدر الفكر والتطوير ، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة .
- يساهم العنصر البشري مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف [المناخ] الإيجابية التي تدفع الإنسان الى العمل والعطاء :
  * أن يسند الى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته [أن يحب عمله] .
  * أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله .
  * أن يعلم الإنسان مسبقًا الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقًا لها .
  * أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤساءه.
  * أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة .
- ونظراً للأهمية الفائقة للعنصر البشري وقدرته على المساهمة ايجابيًا (أو سلبيًا] في تحقيق أهداف المنظمة ، تولى الإدارة الحديثة اهتمامًا متناسبًا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين :

الأولى : تخطيط الموارد البشرية .

الثانية : تنمية الموارد البشرية .

وتتكامل الزاويتان في مفهوم [إدارة الموارد البشرية] .

والذي يعبر عن اهتمام الإدارة بالمسائل الآتية :

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد [تخطيط الموارد البشرية] .
- البحث عن العناصر البشرية الملائمة [استقطاب] .
- الاختيار السليم والموضوعي للعناصر البشرية المطلوبة .
- الإعداد والتهيئة للعناصر البشرية الجديدة .
- إسناد الوظائف المناسبة بحسب المهارة والخبرة وشروط شغل الوظائف [مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية] .
- الإشراف والتوجيه المستمرين .
- تقويم الأداء والحكم على كفاءة الموارد البشرية .
- التدريب والتنمية الإيجابية لرفع الكفاءة وتطوير القدرات .
- احتساب الرواتب والتعويضات العادلة بما يقابل الجهد المبذول ومستوى الكفاءة .
- تخطيط التقدم الوظيفي [الترقية ، التدوير ، النقل ، ...] .
- الحفز والتشجيع للموارد البشرية لكي تقدم أفضل عطاء ممكن .
- الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية والاقتصادية للموارد البشرية .

تلك الاهتمامات الإدارية بقضايا العنصر البشري توازن دائمًا بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والتكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد ، وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرًا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة . وأن الاستفادة القصوى من التلك القوة الذهنية هى المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق انجازات باهرة غير تقليدية .

المدير المتفوق لديه القناعات الآتية

١ - أن المورد البشري هو الأساس في منظمة الأعمال وأنه هو القادر - بإذن الله - على العطاء والانجاز .

٢ - أن الإنسان في منظمة الأعمال هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والمشاركة الايجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية .

٣ - أن الانسان في منظمة الأعمال راغب في المشاركة وتحمل المسئولية ، ولا يكتفي بالأداء السلبي لمجموعة المهام التي تسندها اليه الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي الى العطاء الايجابي .

٤ - أن الانسان إذا أحسن اختياره ، تدريبه ، اعداده ، يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ، ولا يحتاج الأمر الى التدخل التفصيلي من جانب المدير ، أو الرقابة اللصيقة عليه .

٥ - أن الإنسان يمكن أن يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في اطار مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون جميعًا في تحمل مسئوليات العمل من بدايته الى نهايته .

٦ - أن تقويم الأداء والمحاسبة ينبغي أن تكون على الأداء ، وليس على الالتزامات بالشكليات ، وأن الترقية على أساس القدرات المحتملة أفضل من الاستناد الى الأداء السابق .

من أجل هذا يعمل المدير المتفوق على تكوين فرق العمل ذاتية الإدارة

تقنية الإدارة بفرق العمل ذاتية الإدارة Self - managed Teams

* فرق Teams ذاتية الإدارة تباشر كل وظائف الإدارة [من تحديد الأهداف الى تقويم النتائج] وصولاً الى نتائج محددة مسبقًا .
* تنظيم هيكلي متطور أقل في عدد المستويات ، وأكثر تفرطحًا Flat قوامه الفرق Teams وليس الوظائف الفردية أو التقسيمات التقليدية .
* نمـط متطـور للقيادة الإدارية الفعالة التي ترشد وتوجه وتيسر Coaching ولا تترأس أو تسيطر .
* تنظيم معلوماتي يحقق التدفق والمشاركة في المعلومات .
* نظم وقواعد للعمل والتقويم والثواب والعقاب أساسها أداء الفريق وليس أداء الفرد .

النتـــائـــج

* انتاجيـــــــــة أعــــلـــــــى .
* جـــــــــودة أعـــــلـــــــى .
* خـــدمـــــات للعميــــــل أفضـــل .
* مـرونـــة وســـرعـة واســـتجـابـة .
* تـكـالـيـــــــــف أقـــــــــل .
* معنويات أعلى ... انتماء أوضح ... استقرار للموارد البشرية الأكفاء .

٦ ـ التوجه العالمي للمدير المتفوق

يتمثل التوجه العالمي للمدير المتفوق في القناعات الآتية

١ - أنه يعيش عصر المتغيرات بأشكالها الأساسية :

* تكنولوجيـــة .
* علميـــــة .
* اتصـــالات .
* مـعلومـــات .

والعالميـــة

٢ - " العالمية " هى الغاء كلي أو نسبي لحدود [قيـود] الزمان ، المكان ، الحركة .

٣ - " العالمية " تغيير في المناخ العام لعمل الإدارة بمعنى أنه :

* يتيــح للإدارة فـرصًا لـم تكــن موجــودة .
* يفـرض عليها تحـديات لم تكن تشعر بها .

Opportunities & Challenges

التحـــديـات

١ - انهيار وتصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل [الوطن] .

٢ - انهيار مفهوم " الحيز " أو " النطاق " الذي اعتادت الإدارة أن تعمل في حدوده جغرافياً .

٣ - انهيار مفهوم " الزمان " وتحول "الوقت" في فكر المدير من قيد الى مورد .

٤ - انهيار مفهوم " الاستقرار " أو " الثبات النسبي " ، [التغيير هو الحقيقة الدائمة] .

٥ - انهيار مفهوم " التنظيم " وتحوله من اطار ثابت تحتمي الإدارة داخله وتتحصن .. الى كيان حركي متغير يلتحم بالمحيط الخارجي ويتفاعل معه .

٦ - انهيار مفهوم " السوق " و " النجاح التسويقي " و " بروز فكرة " الميزة التنافسية " كأساس في توجيه وتقييم العمل التسويقي [والانتاجي] .

٧- انهيار فكرة وحدانية أساس التميز ، وبروز أهمية " التكاملية " و " التجميعية " كأساس لتحقيق الميزات التنافسية بكل القدرات " .

تبدو أهمية ما يلي :

* المعلومـات المتجـــددة .
* التنظيم المرن / المتكيف .
* البحـــوث والتطـــويـــــر .
* الخـدمات المتميزة للعمـلاء .

* القـوة البشـرية عالية الكفاءة .
* الحزمـة التكنولوجية المناسبة .
* القيـــادة الإداريـــة المتفوقة .

٨ ـ انهيار المفهوم التقليدي " للجـودة " والتحول الى مفهوم " الجودة الكلية " .

٩ ـ انهيار نغمـة " السيطرة الفردية وقيم الانعزالية والاحتكارية " ، وبزوغ صيغ " التحالفية " و " التكاملية " .

١٠ ـ انهيار مسلمات الفكر الإداري التقليدية :

لا للمركزية ....
لا للمنطقية ....
لا للهرمية ....

١١ ـ انهيار مفهوم "المنتج" ماديًا وبروز أهمية "المعلوماتية" في تصميم المنتجات والتوجه نحو المزج بين الانتاج الكبير والخصوصية Mass Production في التصميم .

Customization

Mass Customization

١٢ ـ انهيار مفهوم " المدير المنفذ " وظهور فكرة " المدير ... رجل الأعمال " Entrepreneur

الخلاصـــة

" العالمية " فرضت واقعاً جديداً على المدير :

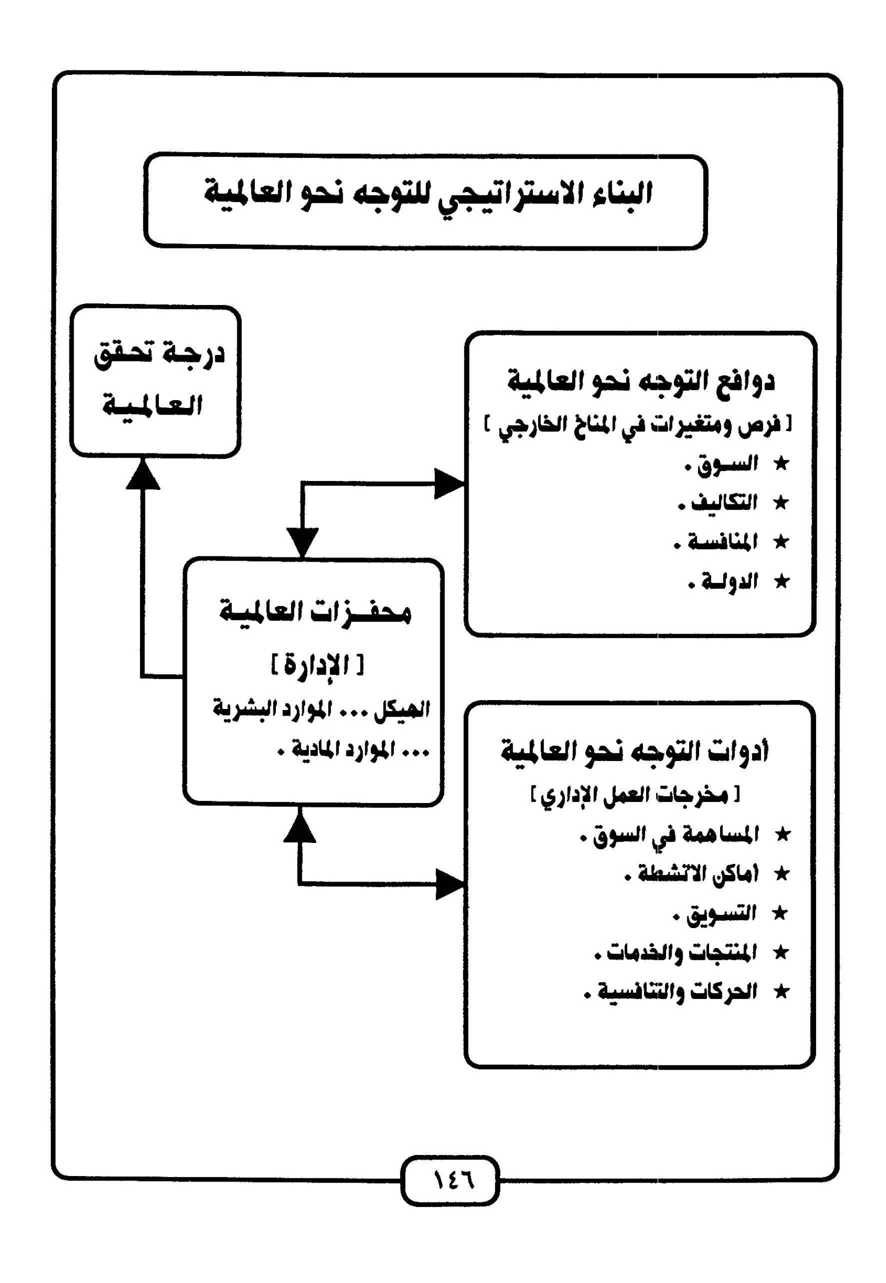
* التعامل في سوق عالمي مفتوح وليس أسواق محدودة ومحصورة جغرافياً .
* التعامل بدون قيود الزمان والمكان .
* التعامل في نظام مفتوح تتفاعل فيه المتغيرات .
* التعامل في المستقبل وليس في الماضي .
* بروز القيمة الكبرى للمعلومات باعتبارها الثروة الحقيقية [وليست الموارد الطبيعية] .
* الربح يتحقق من انتاج وتسويق المعلومات ، ويزيد بزيادة المحتوى المعلوماتي في السلع المادية والخدمات التي تقدمها الإدارة .
* المورد البشري هو الأهم بين الموارد جميعاً .

الإدارة المتفوقة هى التعامل مع تلك المعطيات

الفـرص الجديـدة فـي اطـار العالميـة

* العالم كله سوق واحدة .
* الانتقال السريع [الآني] للمعلومات بين أجزاء العالم .
* الانتقال السريع [الآني] للأموال [التحويلات الالكترونية للأموال] .
* التحالف مع منظمات من جنسيات مختلفة لتحقيق عالمية التسويق دون تحمل تكاليف كاملة [ميزة تنافسية]
* مجالات لا نهاية للتطوير والتدريب والابتكار لآلاف ملايين البشر ذوي الرغبات والاهتمامات المختلفة
* سوق لانهائية للموارد البشرية عالية الكفاءة

عالمية الخبرة وامكان الاعتماد على مصادر للعلم والمعرفة والتكنولوجيا لم تكن متاحة من قبل


البناء الاستراتيجي للتوجه نحو العالمية
درجة تحقق العالمية
دوافع التوجه نحو العالمية
[فرص ومتغيرات في المناخ الخارجي]
★ السوق .
★ التكاليف .
★ المنافسة .
★ الدولة .
محفزات العالمية
[الإدارة]
الهيكل ... الموارد البشرية
... الموارد المادية .
أدوات التوجه نحو العالمية
[مخرجات العمل الإداري]
★ المساهمة في السوق .
★ أماكن الأنشطة .
★ التسويق .
★ المنتجات والخدمات .
★ الحركات والتنافسية .

بعض الدروس المستفادة من محاولات التحول نحو " العالمية

١ - كل شركة [صناعة] لها احتمال للتحول نحو العالمية .

٢ - تعمل دوافع العالمية في اتجاهات متعارضة أحيانًا ، فقد يشجع بعضها على التوجه نحو العالمية ، بينما البعض الآخر يعوق ذلك التوجه [دوافع سلبية وايجابية] .

٣ - يمكن للإدارة اختيار تلك الجوانب في نشاطها التي تتفاعل مع دوافع العالمية الايجابية ، وتجنب المجالات التي تؤثر عليها الدوافع السلبية .

٤ - يتغير احتمال العالمية بالنسبة لمنظمة ما عبر الزمن .

٥ - قد تنجح المنافسة في تحريك بعض الدوافع نحو العالمية ، أن يحقق المنافسون الذين يستثمرون هذه الدوافع أعلى الأرباح .

٦ - عند اختيار الأسواق الخارجية للعمل فيها ، يجب على الإدارة تقدير أهمية السوق في اطار نظرة عالمية ، وليس فقط لمزاياه الذاتية .

٧ - الأسواق عالية القيمة الاستراتيجية تكون في الأغلب أعلى تكلفة في الاختراق .

٨ - تكوين التحالفات والمشروعات المشتركة Joint Venture قد تكون أسهل وأسرع الطرق للدخول في السوق العالمي .

٩ - يتضمن تطبيع المنتجات والخدمات لتوافق مع متطلبات السوق العالمي التضحية ببعض المزايا المناسبة للسوق المحلي ، وفي الغالب فإن أنجح السلع العالمية هى التي تصمم كذلك منذ البداية .

١٠ - إن التصميم العالمي للسلع والخدمات ينبغي أيضا أن يترك هامشًا معقولاً يستجيب لطلبات السوق المحلي .

٧ ـ التوجه للجودة الشاملة للمدير المتفوق

المدير المتفوق يرى أن

١ - الجودة أساس القدرة التنافسية .

٢ - الجودة هى تحقيق رغبات المستهلك [العميل] .

٣ - الجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المنظمة ولكنها سلسلة تشمل كل الأجزاء .

٤ - أساس إدارة الجودة هو علاقة العميل / المورد داخليًا وخارجيًا .

٥ - في كل عملية [اجراء] لابد من ترابط وتكامل :

أ - جودة التصميم .

ب - جودة التنفيذ .

الملامح الأساسية لتوجه الجودة الشاملة لدى المدير المتفوق

١ - توجه شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ، مستويات ووظائف المنظمة .

٢ - توجه يهدف الى التحسين المستمر في القدرة التنافسية ، الكفاءة ، والمرونة للمنظمة كلها [وليس لأجزاء منها] .

٣ - توجه يعتمد على تخطيط ، تنظيم ، وتحليل كل نشاط في المنظمة .

٤ - توجه يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة .

٥ - توجه يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة .

٦ - توجه يعمل على تعاون ، تفاهم ، ترابط ، تشابك كل أجزاء المنظمة في انجاز الأعمال ، لتحقيق أهدافها .

٧ - توجه يعمل على تخليصكل فرد من المجهود المهدر واشراكه في عملية التحسين المستمر .

٨ - توجه ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة ، وكل منظمة .

٩ - توجه يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ Prevention وليس مجرد كشف الخطأ Detection .

١٠ - توجه يهدف الى احداث تغيير فكري وسلوكي في الافراد لتحويلهم من منطق التفتيش / كشف الخطأ الى منطق منع الخطأ .

١١ - توجه يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار Continuous quality improvement teams وليس العمل الفردي المتقطع .

١٢ - توجه ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية ، الجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه User - Driven .

يمثل التوجه للجودة الشاملة إطاراً فكرياً متكاملاً واسلوباً شاملاً للإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على التأثير في سلوك الأفراد لأداء الأعمال صحيحة من أول مرة على كل المستويات لتحقيق رغبات العملاء .

لاحظ أن الجودة الشاملة ليست منعزلة عن باقي توجهات المدير المتفوق

* الجـــودة أســـــاس الدخـــــول للمســـــتقبل .
* الجـــودة أســـاس البنـاء الاســـتراتيجي الفعـــال .
* الجودة أساس التوجه التسويقي [هى بالتعريف ارضاء حاجات المستهلك] .
* الجـــودة فـــي صـــميم التدفـــق المعلومـــاتي .
* الجودة تقوم أساساً على الجهد والمشاركة الفاعلة من العنصـر البشـري .
* الجـــودة هـــى المدخـــل الـــى العالميـــة .
* الجـــودة رافـــد من روافـــد التوجـــه التكنولوجي .
* الجـــودة هـــى الوجـــه الآخـر للتطـوير المستمر .
* الانجـــــاز محصـــلة التوجهـــات جميعـــاً .

٨ ـ التوجه التكنولوجي للمدير المتفوق

التكنولوجيا هي نتائج العلم مترجمة في شكل أساليب لحل المشكلات وعلاج أوجه القصور ومكامن الضعف في نظم الانتاج والتداول وغيرها من النظم الأساسية

المدير المتفوق يرى

١ - أن التكنولوجيا ليست هدفًا في ذاتها ، وإنما هى وسيلة نحو هدف .

٢ - أن الاستخدام الذكي للتكنولوجيا يعتمد على منطق الإدارة ... إذن الأمر يتطلب إدارة التكنولوجيا .

٣ - إن مراحل التطوير التكنولوجي متعددة ، وعلى إدارة التكنولوجيا اختيار [ومن ثم تصميم وتخطيط] المرحلة التكنولوجية المناسبة :

* ابتكار التكنولوجيا .
* تطبيع التكنولوجيا .
* نقل التكنولوجيا .
* تطبيق التكنولوجيا .
* استيعاب التكنولوجيا .

يعمل المدير المتفوق في الأساس لتحقيق امرين

الأول : التطبيق الفعال للتكنولوجيا .

الثاني : الاستيعاب الايجابي للتكنولوجيا .

وذلك سواء كانت التكنولوجيا :

* مبتكرة ذاتياً .
* معدلة لتوافق ظروف المنظمة .
* منقولة .

يعمل المدير المتفوق وفق منهج واضح لإدارة التكنولوجيا يقوم على الأسس الآتية .

١ ـ تحديد الاحتياجات التكنولوجية في ضوء رغبات العملاء [السوق] وتوجهات المنظمة التسويقية والانتاجية .

٢ ـ حصر التكنولوجيات المتاحة فعلاً للمنظمة [أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة] في السوق المحلي مباشرة .

٣ ـ حصر التطبيقات الفعلية ودرجة الاستيعاب للتكنولوجيات المتاحة .

٤ ـ تحديد التطبيقات المحتملة للتكنولوجيات المتاحة ، ومراجعة مدى مواءمتها للاحتياجات التكنولوجية للمنظمة .

٥ ـ حصر الفجوة التكنولوجية .

٦ ـ دراسة التكلفة والعائد للتطبيقات التكنولوجية الجديدة [تكلفة الاستثمار في سد الفجوة التكنولوجية والعائد منها] .

٧ ـ تشكيل الحزمة التكنولوجية المناسبة .

لا يغفل المدير المتفوق عن أمرين أساسيين

١ ـ متابعة التجديد والتطوير في التكنولوجيا .

٢ ـ متابعة وتقويم عائد التطبيق التكنولوجي في المنظمة .

يتعامل المدير المتفوق مع قضية التكنولوجيا بعقل مفتوح يراها وسيلة لتحقيق التميز في الأسواق ، وكسب رضاء العملاء طالما أنها تساعد المنظمة في الوصول الى النتائج الآتية :

١ - سلع [خدمات] أفضل من وجهة نظر العميل .

٢ - تكلفة اقتصادية أقل [بما يحقق وفر للعميل وربح للمنشأة] .

٣ - وقت أقل [في انتاج السلعة أو توفير الخدمة] .

٤ - أداء أسهل ومتطلبات استخدام ميسرة من وجهة نظر العميل User-Friendly .

٥ - استثمار أكفأ للموارد والامكانيات المتاحة للمنشأة [أو للعميل] .

٦ - علاج لمشكلات أو اختناقات في الانتاج [أو الاستخدام] .



٩ ـ التوجه للتطوير والتغيير لدى المدير المتفوق

تمهيـــــد

كيف يمكن التعامل مع التغيير ؟

* تتباين مداخل المديرين في التعامل مع التغيير .
* البعض ... يرفض التغيير ويعتبره كارثة ينبغي تجنبها .
* البعض ... يقبل التغيير على مضض ويحاول تعطيل أو تخفيض آثاره الى الحد الأدنى .
* البعض ... يقبل التغيير ويعمل على التكيف معه .
* البعض ... يقبل على التغيير بحماس ويحاول الاستفادة منه .

والقلـة :

تحاول إحداث التغيير وتوظيفه لخدمة أهداف المنظمة .

المدير المتفوق يرى التطوير المستمر على أنه إدارة للتغيير المخطط

التغيير ... بعض المفاهيم الأساسية

* التغيير هو الانتقال الهادف من حال الى حال أفضل منه وفقًا لمعايير وتفضيلات الإدارة .

ضرورة وضوح وسلامة الهدف من التغيير شرط أساسي لنجاحه

* التغيير هو إعمال لقرار [إرادة] الإدارة المعنية وإعادة توجيه الأنشطة وتخصيص الموارد بما يهئ الفرص [ويقلل المعوقات] لتحقيق الهدف المرغوب .

∴ نحن نتحدث عن التغيير المخطط

* التغيير هو تعبير عن الاحساس الدقيق بوجود فرص في المحيط الخارجي للمنظمة أو وجود امكانيات في البيئة الداخلية للمنظمة ، والرغبة في استثمار الفرص وتوظيف الامكانيات .

∴ نحن نشير الى عوائد التغيير والمردود الايجابي المنتظر منه

* التغيير هو تعبير عن الاحساس الدقيق بوجود مخاطر في المحيط الخارجي للمنظمة أو وجود قيود ومعوقات في البيئة الداخلية ، والرغبة في تجنب المخاطر [أو تحييدها وتقليل آثارها] والتغلب على القيود والمعوقات .

∴ التغير هنا هو إدارة المخاطر Risk Management

* التغيير لا يقتصر على جانب أو آخر من المنظمة ، كما لا ينحصر في مجال أو آخر من مجالات التنظيم أو مستوى بذاته من المستويات الإدارية .

∴ المقصود هو التغيير الشامل

* التغيير يراعي العلاقات التبادلية والامكانيات الذاتية والقدرات المتباينة لقطاعات وأفراد وجماعات المنظمة ، ويتعامل مع كل بقدر مناسب .

∴ المقصود هو التغيير المتوازن Balanced Change

* تطوير منظمة الأعمال هو سلسلة متناسقة ومتصلة من أحداث التغيير المخططة تعم المنظمة جميعاً وباستمرار .

KAIZEN

* تطوير منظمة الأعمال هو استباق للمتغيرات ، وتوظيف للموارد وترشيد للامكانيات وتقوية للأفراد ، وتعظيم للعوائد ، وتحقيق لميزات تنافسية تتيح التفوق في السوق وتحقق رضا العملاء .

∴ **المقصود نوع من الحشد لتحقيق المنافسة الشاملة باستخدام كل قدرات المنظمة**

Competition on total competencies

* تطوير المنظمة يشمل عناصرها جميعًا في تناسق وتناغم يراعي العلاقات التبادلية بينها ، ويأخذ في الاعتبار تأثيرات المتغيرات الخارجية وردود أفعال البيئة الخارجية .



العناصر الفارقة والحاسمة في إحداث التغيير
لكى يقع التغيير بالمفاهيم السابقة . فإن عناصر ثلاثة رئيسية لابد أن تتوفر .
المعلومات الذكية
القيادة الايجابية
القوى البشرية الفعالة
- معلومات كافية .
- معلومات دقيقة .
- معلومات حديثة .
- معلومات مستقبلية .
- معلومات تساعد في اتخاذ القرار .
- معلومات متكاملة .
- سرعة الاحساس بدواعي التغيير .
- سرعة الاستجابة لمتطلبات التغيير .
- سرعة الحسم واتخاذ القرار بالتغيير .
- سرعة التدخل لتصحيح مسار التغيير .
- مناسبة لمتطلبات الاعمال .
- متكافئة مع حجم واعباء الاعمال .
- مدربة .
- مدفوعة .
- مدعمة .
- منتجة .

العنصر الفاعل والأهم في الثلاثية السابقة

القيادة الإيجابية

وهى سمة المدير المتفوق

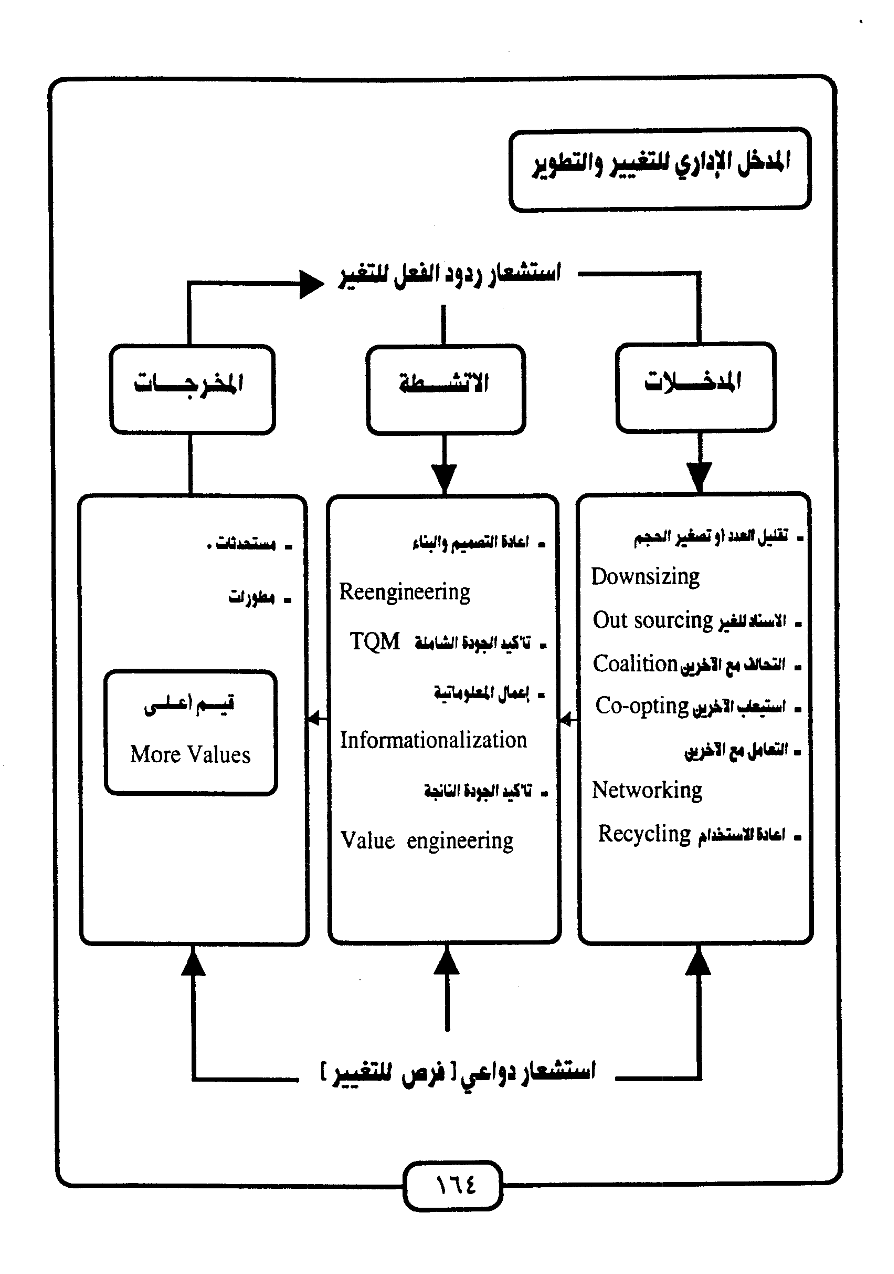
القيادة الإدارية الفعالة توجه عقلي وقدرات فكرية يتمتع بها المدير المتفوق ، وتمكنه من التعامل مع العناصر المحيطة به والتأثير فيها لكى تحقق الأهداف التي يرجوها وفقًا للأسلوب ، وفي التوقيت المناسبين . والقيادة المتفوقة تفاعل بين أربع عناصر أساسية هى :

١ - القائد نفسه [المدير بأفكاره وفلسفاته وخبراته] .

٢ - الأفراد [التابعين] بمختلف قدراتهم ومستوياتهم العملية والمهنية ،وتوجهاتهم النفسية ودوافعهم .

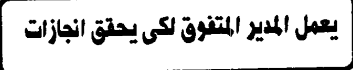
٣ - الأهداف المحددة للمجموعة [القائد والأفراد] .

٤ - الظروف المحيطة التي يعمل فيها الجميع [القائد والأفراد] .



المدخل الإداري للتغيير والتطوير
استشعار ردود الفعل للتغير
المدخــلات
الانشــطة
المخرجــات
- تقليل العدد أو تصغير الحجم
Downsizing
- الاسناد للغير Out sourcing
- التحالف مع الآخرين Coalition
- استيعاب الآخرين Co-opting
- التعامل مع الآخرين
Networking
- اعادة الاستخدام Recycling
- اعادة التصميم والبناء
Reengineering
- تأكيد الجودة الشاملة TQM
- إعمال المعلوماتية
Informationalization
- تأكيد الجودة الناتجة
Value engineering
- مستحدثات .
- مطورات
قيــم أعلــى
More Values
استشعار دواعي [فرص للتغيير]

١٠ ـ التوجـه للانجـاز



* رضاء المستهلك	إنجاز
* بناء القوة البشرية الفعالة	إنجاز
* بناء المنظمة الديناميكية	إنجاز
* تحقيق التميز في السوق	إنجاز
* التفوق على المنافسة	إنجاز
* التفوق التكنولوجي	إنجاز
* تأكيد الجودة الشاملة	إنجاز
* الوصول الى العالمية	إنجاز
* السبق الى المستقبل	إنجاز

الانجاز الأكبر:

* الربحية
* الاستمرارية
* النمو المتصل
* زيادة القيمة السوقية الفعلية لأصول المنظمة

٥ ـ وظائف الإدارة المتفوقـة

وظائف الإدارة المتفوقة

١ - التخطيط الاستراتيجي .

٢ - اعادة التصميم التسويقي .

٣ - اعادة التصميم الانتاجي .

٤ - اعادة تركيب الموارد البشرية .

٥ - اعادة تصميم الهياكل التنظيمية .

٦ - اعادة تصميم وتاكيد الميزة التنافسية .

٧ - تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة .

٨ - اعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط .

٩ - تاكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار .

١- التخطيط الاستراتيجي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي أمرين :

١- تحليل الموقف الخارجي [المناخ الخارجي] :

* الظروف الاقتصادية .
* الظروف الاجتماعية .
* اتجاهات السوق .
* اتجاه الصناعة .
* المنافسة .
* المتغيرات المحلية الاقليمية الدولية :
  - فرص .
  - مخاطر .

٢- تحليل الموقف الداخلي [المناخ الداخلي] :

* الطاقات الانتاجية .
* الهيكل والمركز التمويلي .
* الامكانيات والأساليب التكنولوجية .
* الأفراد .
* النظم والاجراءات .
* الهياكل التنظيمية .
* المعلومات :
  - امكانيات ... قدرات ... نقاط قوة .
  - قيود ... معوقات ... نقاط ضعف .

بناء على ذلك يتم بناء الاستراتيجية المحققة للأهداف

٢- إعادة التصميم التسويقي

وتتضمن الأنشطة التالية :

١- تحديد السوق الأمثل [المستهدف] :

* تحديد نطاق السوق جغرافيًا .
* شريحة المستهلكين .
* رغبات المستهلكين .
* عوامل الجذ للمستهلكين .
* الخدمات التسويقية المناسبة .

٢- تحديد المزيج التسويقي الأمثل :

* السلع والخدمات ومواصفاتها .
* أسعار البيع وشروطه .
* خدمات ما بعد البيع .
* أساليب ووسائل التوزيع .
* برامج الترويج .
* التعبئة .
* منافذ التوزيع .

٣- تمييز الطرح التسويقي للمنشأة :

* الجودة .
* السعر .
* شروط البيع .
* قنوات التوزيع .
* المعلومات .

٣- إعادة التصميم الانتاجي

وتتضمن الأنشطة التالية :

١- انشطة البحث والتطوير R & D

* تطوير أساليب وطرق انتاج جديدة .
* تطوير وتحسين السلعة .
* تصغير السلع .
* اعادة الاستخدام .
* تطوير استخدامات السلعة .
* تطوير سلع جديدة .

٢- انشطة التصميم Design

* مواصفات السلعة .
* مكونات السلعة .
* المظهر الخارجي للسلعة .
* جودة السلعة .
* أسلوب الاستخدام والتشغيل .

٣- انشطة الانتاج :

* مستلزمات الانتاج .
* الطاقات الانتاجية .
* مراحل الانتاج .
* ضبط الجودة .
* رقابة الانتاج .
* الخدمات الانتاجية [النقل ، التخزين ، الصيانة] .

٤- إعادة تركيب الموارد البشرية

وتتضمن الأنشطة التالية :

١- تخطيط القوى العاملة :

* تحديد النوعيات والمهارات .
* تحديد الأعداد .
* تحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة .

٢- تعديل هيكل القوى العاملة :

* التخلص من النوعيات غير المطلوبة و / أو الأعداد الزائدة .
* استجلاب النوعيات المطلوبة و / أو الأعداد الناقصة .

٣- تأكيد هيكل المهارات الجديدة :

* تصميم برامج التدريب [واعادة التأهيل] .
* تقييم وقياس كفاءة الأداء .
* اعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل .

٤- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة :

* تعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت .
* تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل .
* تعديل نظم المزايا .
* تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية .

تحسين الانتاجية من خلال الاعداد والتدريب وتحقيق التوافق بين مهارات الإنسان ومتطلبات العمل

الإدارة المتفوقة تقتنع بالآتي:

* المـــــورد البشـــري هـــو أهـــم مـــوارد منظمـــة الأعمـــال .
* أهميـــة الطاقـــات الذهنيـة للإنســـــان وضـــــرورة اســـتثمارها .
* أهمية اشراك المورد البشري في تحمل المسئوليات [الإدارة بالمشاركة] .
* الإنســـــان قـابـل للتـــدريـب والتنميـــة ، وممارســة الرقـابة الذاتية .
* أهميـــــــــة عمـــــــــل الفـــريــــــق .
* أهمية التقييم الموضوعي للأداء والحكم على كفاءة الإنسان حسب النتائج .

اهمية فرق العمل ذاتية الإدارة التي تتحمل المسئولية كاملة من تحديد الأهداف الى تحقيق النتائج

٥- اعادة تصميم الهياكل التنظيمية

وتهتم هذه العملية بالمراجعة الشاملة للتنظيم أخذاً في الاعتبار ما يلي :

* معنى التنظيم [ترتيب علاقات ، وتحديد مسئوليات] واسناد صلاحيات .
* أسس بناء التنظيم [طبيعة العمل ، طبيعة العملاء ، العمليات الانتاجية ، المنتجات] .
* الطبيعة الديناميكية للتنظيم .
* أهمية العنصر البشري في التنظيم .
* أهمية التدفقات المعلوماتية في تحديد كفاءة التنظيم .
* اجراءات عملية التنظيم .
* تجنب المدخل التقليدي في التنظيم .
* وضوح مبررات ضرورة تطوير التنظيم .
* مجالات اعادة التصميم التنظيمي :
  - الأهداف والفلسفة الأساسية .
  - أسس التقسيم التنظيمي .
  - أسس توزيع السلطة ومراكز اتخاذ القرار .
  - حركة المعلومات .
  - الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا .

الاتجاه الى الوحدات المستقلة ... الاتجاه الى التنظيم المفلطح / الشبكي

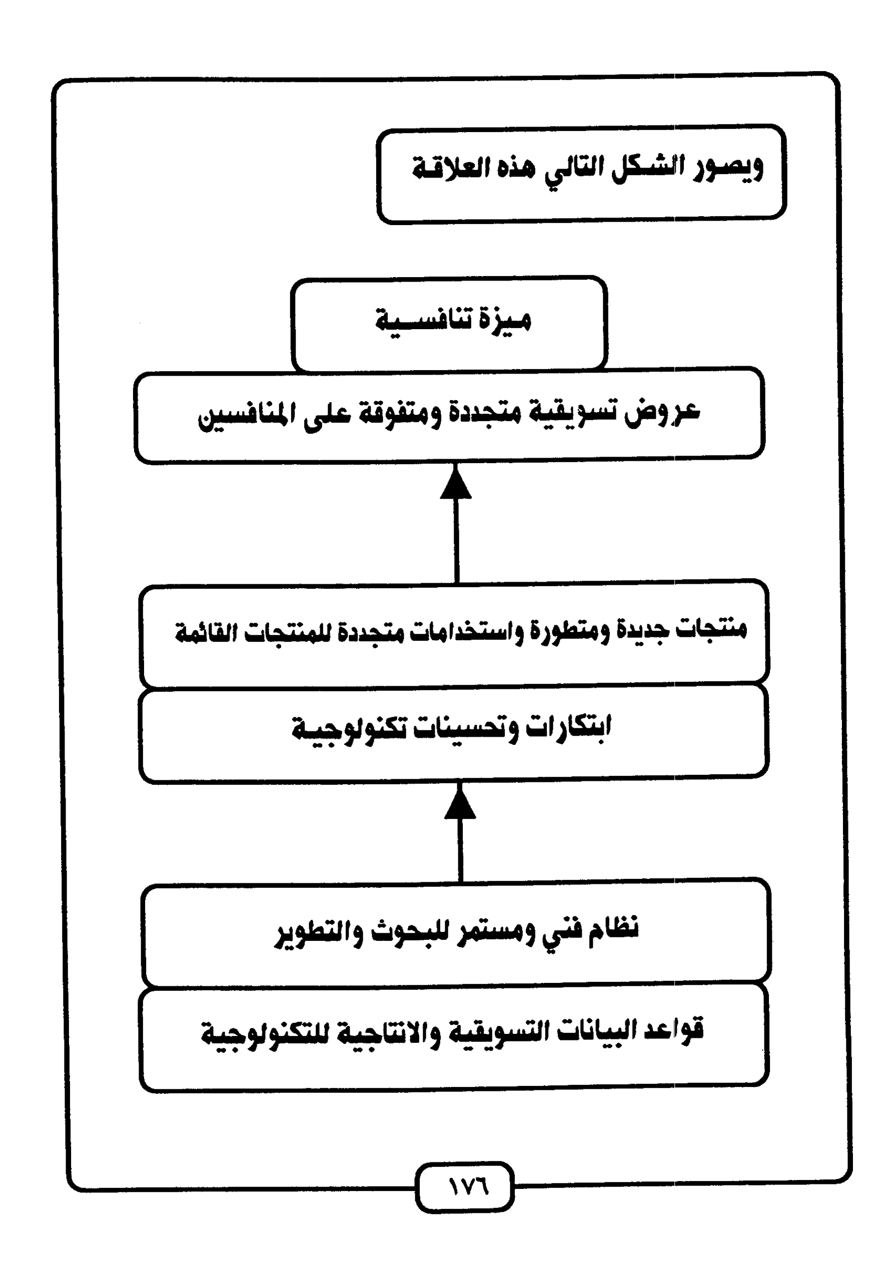
تدعيم دور الإنسان في التنظيم [اثراء الوظيفة]

٦. تصميم وتأكيد الميزة التنافسية

* معنى الميزة التنافسية [أسباب للتفوق على المنافسين في الحصول على تعامل المستهلك المستمر ورضاءه عما يقدم له] .

* مصادر الميزة التنافسية :

- القــــدرة الانتــاجيـــة .
- جــودة الســلعة / الخــدمــة .
- تكلفـــة الســلعة / الخدمــة .
- توقيت وصول السلعة للمستهلك .
- الخدمـات المقدمـة للمسـتهلك :
  - التمييز الانتاجي بسبب البحوث والتطوير .
  - التمـــيز فـــي التـــكاليـــف .


ويصور الشكل التالي هذه العلاقة
ميزة تنافسية
عروض تسويقية متجددة ومتفوقة على المنافسين
منتجات جديدة ومتطورة واستخدامات متجددة للمنتجات القائمة
ابتكارات وتحسينات تكنولوجية
نظام فني ومستمر للبحوث والتطوير
قواعد البيانات التسويقية والانتاجية للتكنولوجية

٧. تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة

يراعى المدير المتفوق الاعتبارات الآتية :

* معنى التكنولوجيا [تطبيق نتائج العلم في تحقيق انتاج السلع والخدمات وحل مشاكل الانتاج والتسويق ...] .
* مراحل العملية التكنولوجية :



* اعادة تصميم الحزمة التكنولوجية :
  - حصر التكنولوجيات المتاحة فعلاً .
  - حصر الاستخدام الفعلي للتكنولوجيات المتاحة .
  - حصر مجالات الاستخدام المحتملة للتكنولوجيا المتاحة .
  - تقييم التكلفة والعائد للاستخدام الفعلي للتكنولوجيات .
  - استبعاد التكنولوجيات غير المجدية .
  - الاستزادة [نقل ، تطبيع ، تطوير] من التكنولوجيات المناسبة .
* أهمية العنصر البشري في كفاءة استخدام التكنولوجيات .
* أهمية التوازن في حزمة التكنولوجيات المستخدمة .

٨ـ إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط

وتتضمن العناصر الآتية :

١ ـ تحديد استراتيجية عامة للتعامل مع المناخ المحيط [الانفتاح ، الانفتاح بحذر ، الانغلاق] .

٢ ـ تشـــكيل العـــلاقـــات مــع عناصـــر الســـوق .

٣ ـ تشـــكيل العــلاقــات مـــع الســـوق العالمـــي .

٤ ـ تشـــكيل العــلاقـــات مـــع المنافســـين .

٥ ـ تشكيل العلاقات مع الموردين [موردي الخدمات والسلع ...] .

٦ـ تشـــكيل العلاقـــات مـــع الأجهـــزة الرســـمية .

الهدف هو تعظيم فرصة المنظمة في الاستفادة من عناصر المناخ المساعدة . وتجنب المشكلات الناشئة عن عناصر المناخ المعوقة الى أدنى حد ممكن

٧ ـ اختيار أنماط العلاقة مع المناخ :

* التعـــاون .
* التحـــالف .
* الصـــراع .
* التجـاهـل .
* الحيـــاد .

٩- تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار

وتتضمن العناصر الآتية :

١- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية :

* الاختيـــــار الســـــليم .
* التـــــــدريـب المســتمر .
* التقييـــم الموضـــوعي .
* التعويض العادل عن الأداء .

٢- خلق الظروف المؤدية الى الاقدام والمبادرة بين العاملين :

* المشـــاركة فـــي الإدارة .
* العمل الجماعي في فرق .
* الوحـــــدات المســـتقلة .
* تشـــجيع الابتـكـــار .

٣- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات :

* الاتصـــالات المباشـرة مــن خـلال عقــود .
* الاســـتفادة بخــبرات الأفــراد والباحثـين .
* الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة .

١٠ - الأدوات الأساسية للمدير المتفوق

١/١٠ التحسين المستمر في الاداء KAIZEN

KAIZEN كلمة يابانية تعني التحسين المستمر .

ووفقًا للمنهج الياباني KAIZEN ، فإن تطوير الأداء للمنظمة يتسم بالصفات الآتية :

١ - أن التطوير المستمر مسئولية كل انسان في المنظمة ، وليس وقفًا على جماعة أو مستوى معين .

٢ - أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات Processes ، ولا يهتم فقط بالنتائج Results فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً الى النتائج الأفضل.

٣ - أن KAIZEN هى تحسين الأداء في كل المجالات الانتاجية التسويقية ، التمويلية ، الإدارية ... الخ فالتحسين لا يقتصر على مجال معين ، وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة .

٤ - أن التحسين المستمر وفقًا لهذا النهج هو مسئولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا .

٥ - إن KAIZEN هى توليفة متكاملة من الفكر الإداري ، ونظم العمل ، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

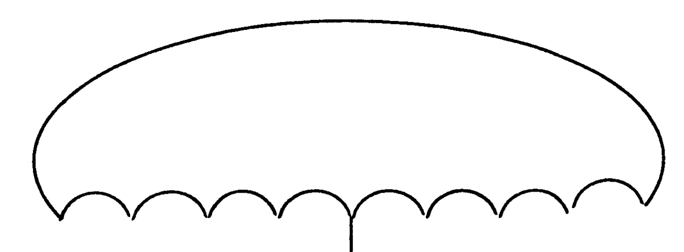
٦ - لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ، ومن ثم فالاقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لاحداث التحسين .

٧- تعتمد فلسفة KAIZEN على التسليم بأهمية العميل ، وضرورة ارضاءه واشـباع رغباته ، فالمسـتهدف في النهاية هو العميـل . فهى فلسـفة Customer driven .

٨- إن KAIZEN عملية مستمرة في ذاتها ، ولابد أن توليها الإدارة والعاملين اهتمـامًا مسـتمرًا [لايقل عن ٥٠ ٪ من الوقت] .

There will be no progress if you keep on doing things exactly the same way all the time

ويعبر ماساكي ايماى عن فكر KAIZEN في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيرًا من عناصر وأساليب التحسين المستمر على الشكل الآتي :



* تحسين الجودة .
* Kamban نظام للجدولة في الانتاج .
* Just - in - time
* مجموعات العمل الصغيرة .
* علاقات العمل التعاونية .
* تحســين الانتاجية .
* تطوير المنتجات الجديدة .

* التوجه لارضاء العميل .
* الجودة الشاملة TQC .
* الروبـــوت .
* حلقات الجودة QC .
* نظم الاقتراحات .
* الالية في الانتاج Automation .
* الصيانة الانتاجية الكاملة TPM .

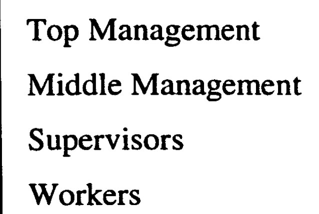
إن فلسفة KAIZEN تعتمد على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم الى وظيفتين :

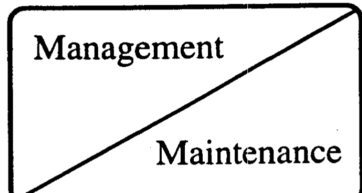
- **الصيانة** Maintenance
- **والتحسين** Improvement

ويقصد بالصيانة [وضع المعايير والمعدلات والتاكد من اتباعها] ويقصد بالتحسين [تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها الى مستويات أعلى] .

---

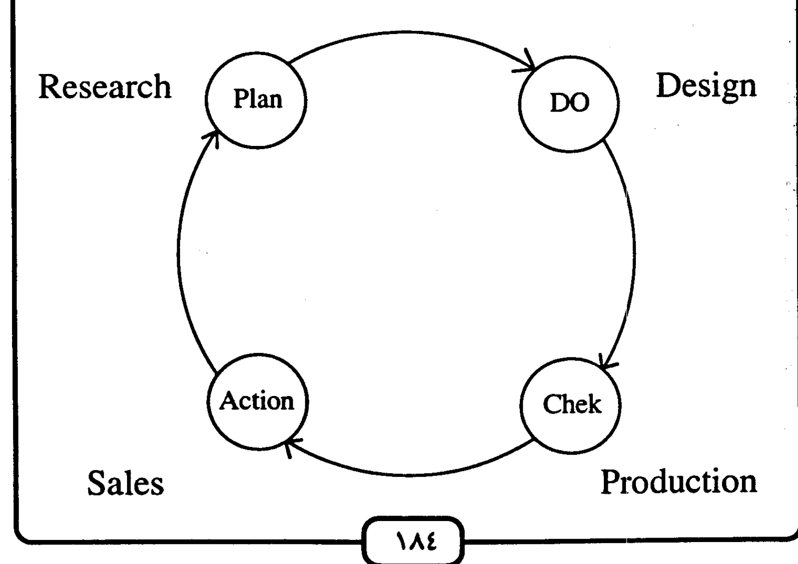
1. Masaski Imai, KAIZEN, The Key to Japan's Competitive Success, Mcgraw Hill Co., N. Y. 1986 .





مـن الشـكل السـابق نلاحـظ أن كل أفـراد الإدارة [العليا ، الوسـطى ، الرؤسـاء المباشـرين [الملاحظـين] له دور في عملية التحسين] .

والملاحظ أن هذه الأفكار تحتوي فلسفة ضبط الجـودة و من أهمها مفهوم " دورة ديمنج " Deming's Code .



٢/١٠ مدخل اعادة الهندسة
Reengineering

العناصر الأساسية في عملية "إعادة الهندسة"

تتكون عملية "اعادة الهندسة" من اربعة عناصر اساسية هى :

١ - إعادة التفكير في الأساسيات	Fundamental Rethinking
٢ - إعـــادة التصـــميم الجـذري	Radical Redesign
٣ - للعمـــــــــــــــــــليات	Processes
٤ - لتحـقيق تحسـينات باهــرة	Dramatic Improvements

وتتسم عملية "إعادة الهندسة" بسمات رئيسية هى :

١ - التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية .

٢ - الطمـــــــــوح والثـــــــورة علـــى القــــديم .

٣ - كســـر القواعـــد وتحـطيـم التقـــاليد الموروثـــة .

٤ - الاســـتخدام الابتـــكاري لتكنولوجيـــات المعلومات .

بعض ملامح " إعادة الهندسة "

يترتب على تطبيق مفهوم " اعادة الهندسة " أمور من الانواع الآتية :

١ - دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة .

٢ - اعطاء العاملين حق اتخاذ القرار .

٣ - اعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي .

٤ - التخلص من التنميط واتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة .

٥ - اعادة توظيف الأعمال في أفضل الأماكن لها .

٦ - تخفيض أعمال المراجعة والرقابة .

٧ - تخفيض عمليات التدقيق الداخلي بين الادارات .

٨ - توحيد نقطة الاتصال أو التنسيق في مدير واحد للعملية .

٩ - تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية .

أهداف إعادة الهندسة

١ - الارتفاع بمستوى الخدمة للعميل ... مزيد من رضاء العميل .

٢ - تحسين الانتاجية ... تحسين اقتصاديات الأداء .

٣ - تحسين الجودة .

٤ - تخفيض النفقات .

٥ - سرعة الاستجابة للمتغيرات ... زيادة القدرة التنافسية .

تجديد عناصر المنظمة وزيادة قدرتها على التعامل في المناخ الجديد

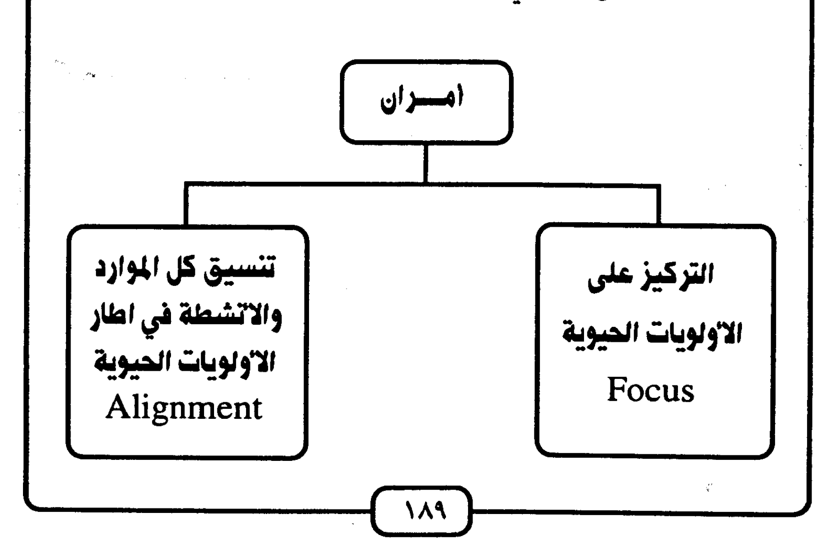
٣/١٠ مدخل التخطيط الاستراتيجي
Hoshin Management

* مدخل إداري شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمة . Strategic Breakthrough
* مدخل إداري منظم لاطلاق طاقات المنظمة لتحقيق انجازات استراتيجية للأولويات .

العناصر الأساسية لمدخل هوشين :

١ - تحليل المتغيرات في المناخ المحيط .
٢ - اختيار الأولويات الحيوية Vital .
٣ - تصميم خطة متكاملة للانطلاق نحو تحقيق الأولويات الحيوية .
٤ - تنفيذ الخطة .
٥ - المتابعة الدورية لمدى التنفيذ لادخال التعديلات الملائمة .

هل هناك شئ جديد في هذا المدخل ؟



تتميز فكرة الإدارة بمدخل هوشين بالآتي

* تركيز الموارد على الأولويات الحيوية [تركيز] .

الأولويات الحيوية يمكن التعبير عنها بأنها
Performance Gaps

* ترجمة الرؤية المستقبلية الى نتائج قابلة للقياس .

إنها توجيه وقيادة الموارد المتاحة للمنشأة
لاغلاق الفجوات الاستراتيجية Strategic

كيف تتم إدارة هوشين ؟

١ - حدد المتغيرات في المناخ واختر الفرص .
٢ - اربط أهداف المنشأة مع تلك الفرص .
٣ - حدد الفجوات الاستراتيجية اللازم اغلاقها ، ووجه جهود المنشأة نحوها .
٤ - حدد الأهداف الدورية [السنوية] انطلاقًا من الأولويات الاستراتيجية .
٥ - اربط الأداء اليومي والنتائج المستهدفة بالانجازات الاستراتيجية المخصصة
٦ - تابع وراقب أداء المنشأة .

اصـل كلمـة Hoshin

طريقـة

Ho = Method

Shin = Shiny Metal

بوصلة Showing Direction

Kanri = Planning

HOSHIN KANRI

طريقة لتحديد التوجيه الاستراتيجي (او ما يمكن تسميته البوصلة الإدارية .

في تحديد التوجه الاستراتيجي . تتبع طريقة هوشين ما يلي :

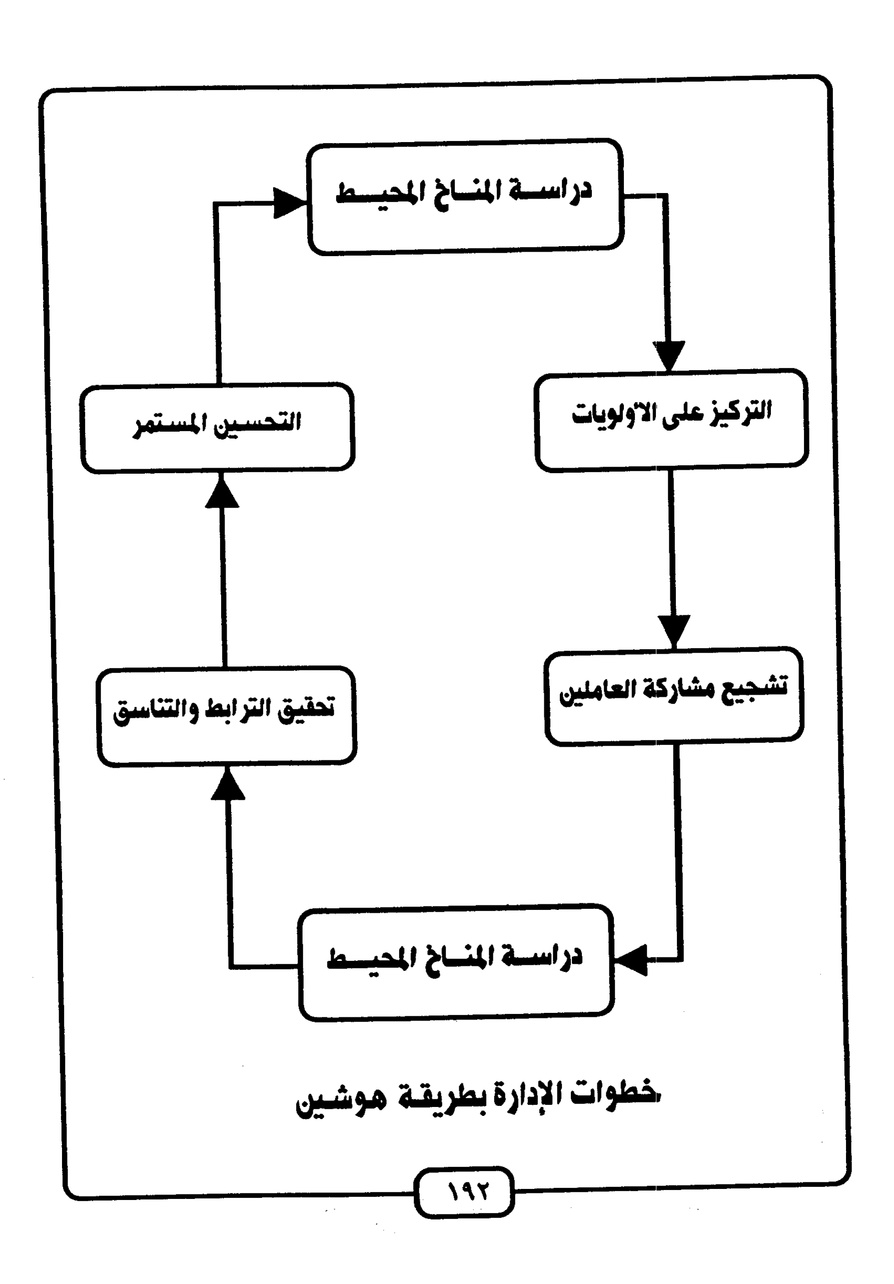
١ ـ الانصيـاع لرغبات العملاء [اشباع رغبـات العملاء يسبق تحقيق النجاح] .

٢ ـ استخدام استراتيجيات هجومية تركز على الأولويات والمشكلات الرئيسية [المزمنة] .

٣ ـ السيطرة على الآليات والوسائل وليس مجرد تخطيط النتائج المطلـوبة .

٤ ـ الاستمرارية والتواصل .

٥ ـ التقييم المتكرر للأداء في كل مستويات المنشأة وأجزاءها .



خطوات الإدارة بطريقة هوشين

٤/١٠ مدخل التدمير الخـلاق

Creative Destruction

* المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها كثيرًا من مظاهر الخطر والتهديد .

ارباح أقل ... أسواق متقلبة ... منافسة شديدة ... فشل مبادئ وأساليب الإدارة السابق تجربتها بنجاح ...

* كثير من رؤساء الشركات الكبرى اضطروا للتخلي عن مناصبهم [أو أجبروا على ذلك] نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية .

على سبيل المثال رؤساء شركات جنرال موتورز . وستنجهاوس . سيرز . أ.ب.م . كذلك فإن شركات عملاقة مثل موتورلا . جنرال ميلز . جنرال اليكتريك اضطرت للدخول في عمليات اعادة هيكلة واسعة النطاق .

أهم الأسباب لهذه الحالة

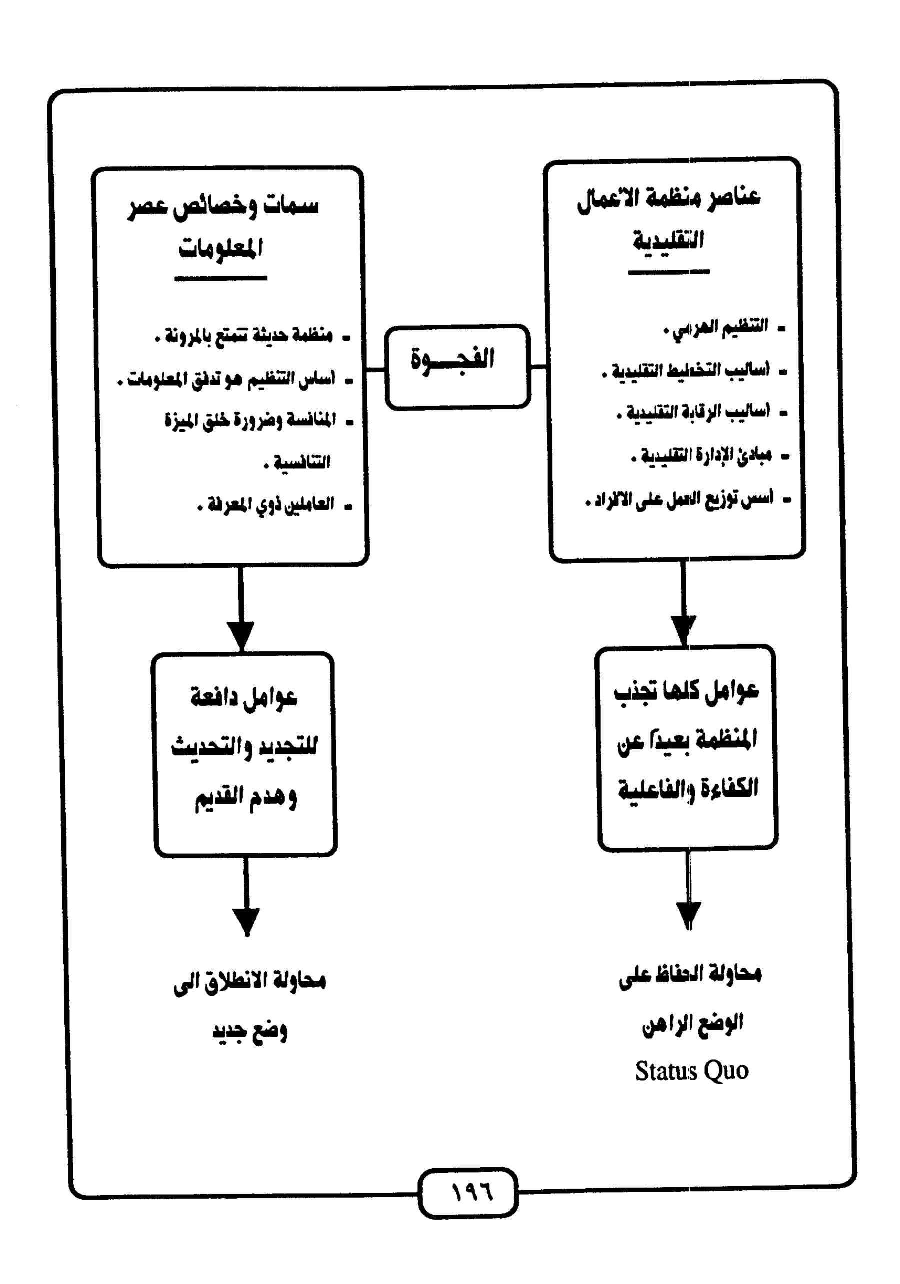
١ - انطلاق تكنولوجيا المعلومات كقوة هادرة تفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال ما أحدثته الآلة البخارية في أوائل عهد الصناعة .

٢ - عدم تناسب الهياكل والأوضاع التنظيمية مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة التكنولوجيا المعلوماتية .

٣ - التطور الواضح في تركيب الموارد البشرية بمنظمات الأعمال وظهور أهمية العامل ذو المعرفة Knowledge Worker

الفجـــوة The Gap

هى الفجوة الفاصلة بين أوضاع المنظمة وطرق العمل بها وأسلوب التنظيم ووسائل التخطيط والإدارة التقليدية عمومًا من ناحية، وبين متطلبات التعامل والتفاعل مع معطيات عصر المعلومات من ناحية أخرى .



عناصر منظمة الاعمال التقليدية
- التنظيم الهرمي .
- أساليب التخطيط التقليدية .
- أساليب الرقابة التقليدية .
- مبادئ الإدارة التقليدية .
- أسس توزيع العمل على الافراد .
الفجـــوة
سمات وخصائص عصر المعلومات
- منظمة حديثة تتمتع بالمرونة .
- أساس التنظيم هو تدفق المعلومات .
- المنافسة وضرورة خلق الميزة التنافسية .
- العاملين ذوي المعرفة .
عوامل كلها تجذب المنظمة بعيداً عن الكفاءة والفاعلية
عوامل دافعة للتجديد والتحديث وهدم القديم
محاولة الحفاظ على الوضع الراهن
Status Quo
محاولة الانطلاق الى وضع جديد

عمليـة التدميـر الخـلاق

هى تبني أفكار جديدة وترك الأفكار القديمة المقابلة لها .

التدمير الخلاق هى عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة الى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات

التحـــول

مــــن		الــــى
١ ـ حجم العمالة الكامل حاليًا	←	ـ نصـــف العـــدد الحالـي
٢ ـ نظـام العاملين من طبقتين Blue / white collar	←	ـ نظام العاملين من طبقة واحدة Knowledge worker
٣ ـ نظام الحوافز والمكافآت على أساس الولاء والأقدمية .	←	ـ نظام الحوافز والمكافآت على أساس الأداء
٤ ـ الهيكل التنظيمي الوظيفي	←	ـ الهيكل التنظيمي الشبكي Networked
٥ ـ النطاق الكبير للتنظيم Large scale	←	ـ النطـــاق المـــرن



التحـــول

مـــن	الـــى
٦ - نظام الاندماجات وشراء الشركات بعضها البعض .	- نظام التحالفات الاستراتيجية
٧- الاتصالات الورقية .	- الاتصالات الالكترونية
٨ - التخطيط الرسمي القائم على التنبؤ بالمبيعات	- التخطيط على أساس الرؤية المستقبلية Visioning
٩- التوجه الانتاجي	- التوجه التسويقي وخدمة العميل
١٠ - النتائج ذات الصفة المادية الملموسة Tangibles	- النتائج المعنوية غير الملموسة Intangibles
١١ - التوزيع العام Mass Distribution	- التوزيع لشرائح مستهدفة
١٢ - الرقابة والتحكم	- التنسيق .
١٣ - المنافسة متعددة الجنسيات	- المنافسة العالمية [الكونية] Global
١٤ - استغراق كل الوقت Full Time	- نصف الوقت يكفي
١٥ - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كعنصر داعم	- تكنولوجيا المعلومات كعنصر تيسير Enabler

هذه التحولات الخمس عشرة تمثل ثورة تحطم القديم وتبني الجديد وتتم هذه الثورة على مراحل ستة

المرحلة الأولى. تصغير الحجم Downsizing

* خفض القوى العاملة الى النصف مع المحافظة على ايرادات المنشأة كما هى
* تركيز التخفيض على أنواع العمالة التي تم أتمتة أعمالها [باستخدام الحاسبات الآلية] .
* يصاحب تصغير الحجم ضرورة تطوير العمليات والتقنيات التي يستخدمها العاملون الباقون [٥٠ ٪] لكى يحققوا الايرادات السابقة .

أي أن تخفيض العمالة ليس تصرفًا عشوائيًا . وإنما يتم في ضوء إعداد صحيح لإحلال التكنولوجيا الحديثة محل أساليب العمل التقليدية ، وشحذهم واستنفار حماس العاملين غير المستبعدين حتى يحافظوا على ذات النتائج التي كانت تتحقق بكامل قوة العمل في السابق .

أي أن تصغير الحجم يصاحبه اعادة هندسة العمليات
Process Reenineering
وتحسين الأداء Performance Improvement
وتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM

المرحلة الثانية ـ البحث عن التوازن الديناميكي Dynamic Balance

* يقصد بالتوازن الديناميكي أن تتعادل المزايا والمنافع التي يحصل عليها [أصحاب المصلحة الثلاث في المنشأة [ملاك المنشأة ، العاملون ، العملاء] .
* سيترتب على تخفيض القوة العاملة الى النصف ، والتوسع في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات . أن يتحقق للمنشأة وفورات وتتضح مجالات للاستفادة من موارد كانت معطلة خاصة " المعلومات " .



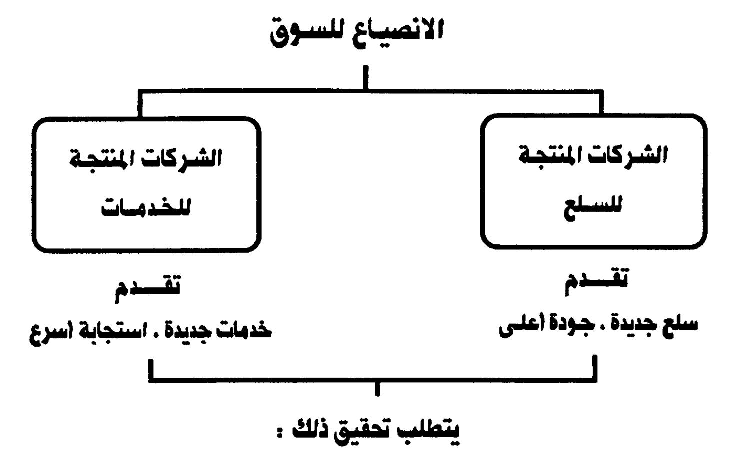
وفرة المعلومات وغزارتها في التوقيت السليم

تحقق مزايا للمستهلك بحرية الاختيار بين البدائل	تحقق التوازن بين النجاح في المدى القصير والمدى البعيد	تحقق للعاملين فرصة المشاركة في العائد المتحقق عن الأداء الأفضل

* إن الفشل في التوزيع العادل للفائض المتحقق عن تخفيض القوة العاملة . يهدد بافشال عملية البناء الجديد نظراً لما قد يصدر عن الطرف المتضرر من أفعال سلبية في غير صالح المنشأة .

المرحلة الثالثة ـ تنمية استراتيجية الدخول في السوق
Develop a Market Access Strategy

* على عكس المنشـأة القديمـة الـتي كانت تتبع مبـدأ " أنتـج ثم حـاول البيـع Make and Sell فإن المنشأة الجديدة تقوم على منطق التعرف على السوق واحتياجات العملاء وانتاج ما يمكن بيعه .
* السوق الجديد في عصر المعلومات يتسم بوفرة العرض من السلع والخدمات إذن لابد للمنشـأة الجديدة أن تطرح شيئًا جديدًا متميزًا وعليها التركيز على الجودة .



- هدم الإدارات والأساليب والنظم القديمة .
- ابتكار أسـاليب ونظـم مرنة ومتطورة .
- إعمال مفاهيم وأفكار تتجه الى العميـل .
- الاعتماد على فرق العمل ذاتية الإدارة .

تكنولوجيا المعلومات لاستثمار الفرص التسويقية والتفوق على المنافسين

المرحلة الرابعة ـ التحول نحو فلسفة الانقياد للعميل
Be Customer Driven

يقصد بذلك أن إعادة تصميم وصياغة كل سياسات ونظم وأساليب العمل لتكون مبنية على تلمس احتياجات العملاء والعمل على اشباعها بدلاً من التنظيم التقليدي القائم على فلسفة الانتاج ثم محاولة تسويق ما ينتج .

يتمثل الانقياد للعملاء في أمور اساسية اهمها:

١ ـ التعرف على احتياجات العملاء .

٢ ـ تصميم المنتجات [سلع وخدمات] طبقًا لرغبات العملاء .

٣ ـ الارتفاع بمستوى الجودة الى ما يحقق رضا العملاء .

٤ ـ تصميم نظم المعلومات القادرة على تجميع ردود أفعال العملاء أولاً بأول .

٥ ـ تفويض السلطة والصلاحية لفرق العاملين المتصلين بالعملاء لتمكينهم من اتخاذ القرارات المحققة لرغبات العملاء لحظيًا دون الحاجة لمراجعة الإدارات المركزية .

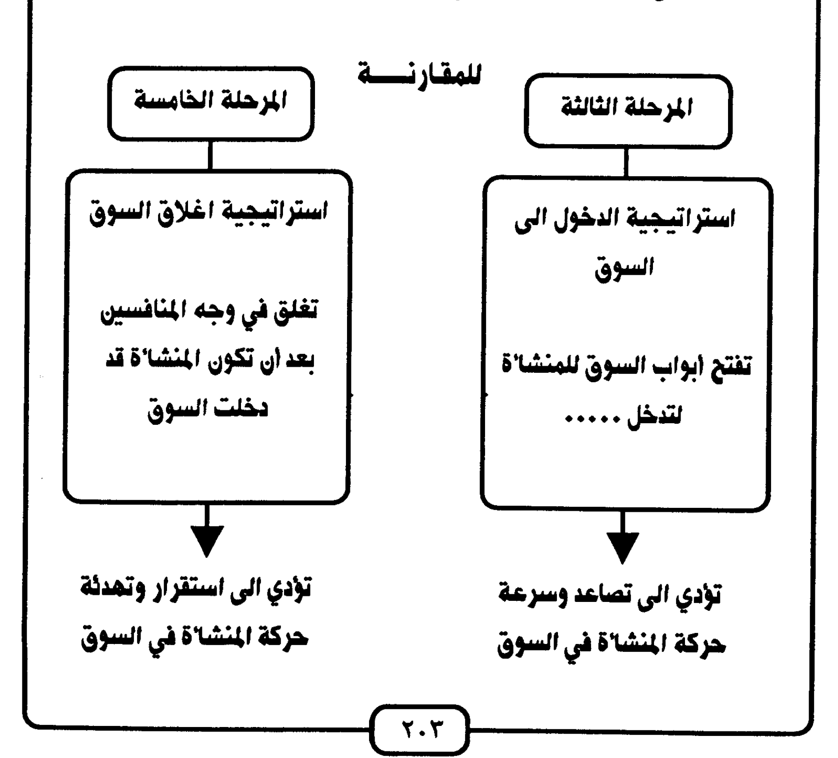
٦ ـ مشاركة العملاء في المعلومات المتاحة بالتنظيم ، وفتح قنوات الاتصال معهم بدون قيود .

عند تطبيق فلسفة الانقياد للعملاء ، يصبح العميل عضواً داخلياً في نسيج المنشأة وليس عنصراً خارجياً عنها

المرحلة الخامسة . بناء استراتيجية تسويقية لاغلاق السوق وللدفاع عن مركز الشركة وحماية عملائها من المنافسين Market Foreclosure Strategy

* لا يكفي الوصول الى النجاح باتباع سياسة الانقياد للعملاء ، ولكن الأهم المحافظة على هذا السوق ومنع المنافسين من الوثوب عليه .

* الهدف من الاستراتيجية التسويقية الدفاعية تحقيق التجانس بين المنشأة وبين المناخ المحيط . وذلك بتطويع ظروف السوق لامكانيات المنشأة .



تتحقق استراتيجية اغلاق السوق بالتخلص من كل العمليات والانشطة غير الفعالة وغير الضرورية
[ويؤدي ذلك الى تدعيم مركز المنشأة التنافسي]

* تعتمد استراتيجية اغلاق السوق آليات متطورة تلجأ اليها الإدارة معتمدة على رصيد هائل من المعلومات ، وتختلف الآليات المتبعة في هذه الحالة بالنسبة للمنشأة التي تمر بالمرحلة الختامية من عملية التدمير الخلاق [عصر المعلومات] عن الآليات التي كانت تتبعها الإدارة في مواقف مماثلة في عهد الإدارة الصناعية التقليدية .

٥/١٠ مدخل القياس الى النمط الأحسن
Benchmarking

* ويعني ذلك البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المنشأة ، واتخاذه أساساً لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي .

External Focus on Internal Activities, Functions, or Operations in Order to Achieve Continuous Improvement

وذلك من أجل ارضاء أصحاب المصلحة في المنشأة :

* العاملين الملاك الموردين .... لارضاء العميل [الهدف النهائي] .
* التحسين المستمر والتطوير الدائم في الأداء ... لتحقيق مزيد من النجاح في ارضاء العملاء .

العناصر الأساسية لأسلوب القياس الى النمط الأحسن

الفلسفة الرئيسية : تحقيق التحسين المستمر .

الإطار الموضوعي : الاهتمام بأصحاب المصلحة .

الأهداف : تحديد أحسن مستوى للأداء Best Practice

وذلك من اجل :

* تدعيم التوجيه نحو التحسين المستمر في أداء المنشأة .
* اختيار أولويات التحسين .
* رفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات العملاء .

النقاط محل المراجعة :

* التوجهات الاستراتيجية .
* العمليات والأنشطة .
* الأدوار والاختصاصات .
* الهياكل والتنظيمات .

الملامح المميزة :

* تتجه الى أهداف واضحة .
* تركز على النماذج الخارجية .
* النتائج قابلة للقياس .
* ترتكز على المعلوماتية .

متى يتم القياس الى النمط ؟

بمناسبة :

* بدء برنامج تحسين الجودة .
* بدء برنامج تخفيض التكاليف .
* بدء برنامج اعادة تصميم العمليات .
* عند اجراء تغييرات إدارية .
* عند بدء مشاريع انتاجية جديدة .
* عند مراجعة وتقييم الاستراتيجيات الحالية .
* عند الشعور بهجمات المنافسين .

كيف يتم القياس الى النمط ؟

* يتم القياس الى الأحسن خارجيًا

Best - In Class External Benchmarking

* ثم يتم تحليل مستوى الأداء داخليًا Inernal Benchmarking
* تحديد فجوة الأداء Performance Gap
* اعداد خطة العمل لسد الفجوة ... الأداء أي الارتفاع .

٦/١٠ مدخل إدارة الجودة الشاملة

TQM

الأفكــار الأســاسـيـة

* الجودة Quality هى السمة الأساسية للأداء المستهدف ومن ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل (Total Quality Management (TQM هى المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنشأة .
* الجودة هى أساس الميزة التنافسية لأي منشأة ، ومن ثم فهى الوفاء بمتطلبات العميل Customer وبالتالي فهي تبدأ من السوق .
* يـدور منطـق إدارة الجـودة الشـاملـة TQM حول فكـرة " سـلسـلـة الجودة Customet supplier quality chain " التي تربط العميل ومؤدي الخدمة [المـورد] وتلك السلسلة توجد في كل أجزاء المنشأة وبينها وبين عملائها .
* من أجل الوفاء بمتطلبات العميل في سلسلة الجودة التي تربطه بمورد معين فإنه يتعين القيام بعمليات Processes تستخدم فيها موارد مختلفة Inputs وينتج عنها منتجات محددة Outputs . من ثم تصبح إدارة تلك العمليات وفقًا لمفاهيم الجودة الكاملة هى حجر الأساس في تحسين المنشآت .
* الجـودة الشـاملة هى جـودة كل الوظائف وكل الأعمال في المنشأة على مختلف المستويات .
* الجودة الشاملة هى مسئولية كل شخص في المنشآت ويجب عليه ممارسة عناصرها الرئيسية وهى :

- راجع الموقف وحـدد الأهداف	Evaluqte	E
- ضع الخطط لتحقيق الأهداف	Plan	P
- نفـذ الخـطط	Do	D
- راجـع مدى تحـقق الأهـداف	Check	C
- عدل الخطط [أو الأهداف]	Amend	A

المرتكزات الأساسية في نظام إدارة الجودة الشاملة TQM

١ - تحديد العملاء [المستفيدين] واحتياجاتهم ومتطلباتهم Customers

٢ - وضـع معـدلات للأداء تتوافـق مـع متطلبـات العمـلاء Standards

٣ - الرقـابة على النظـم والعمليات لضمـان الوفـاء بالمعدلات Control

٤ - توفير الرعاية والدعم والمساندة في الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الكاملة ، وحفز الأفراد وقيادتهم وفقًا لمفا هيمها Motivation & Leadership

٥ - اعطاء الأفراد الصلاحية للعمل من أجل تحسين الجودة Empowerment

٦ - الالتزام Committment بمبدأ التحسين المستمر .

٧ - تبني فلسفة عدم الخطأ Zero errors / defects ومبدأ الانجاز الصحيح من أول مرة right first time .

٨ - دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الادارات والأقسام وتنمية عمل الفريق Teamwork .

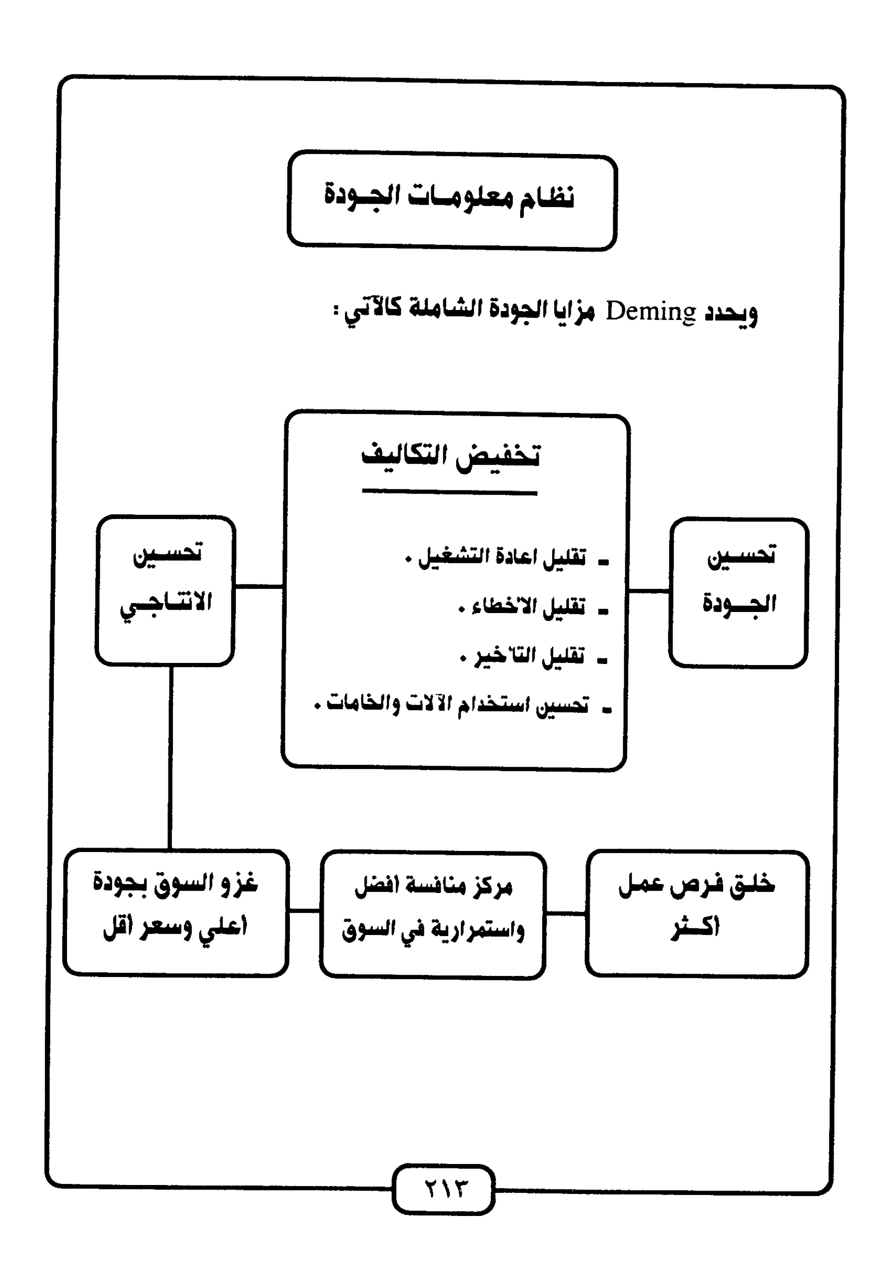
Summary :

- Identify Customer supplier relationships .
- Manage Processes .
- Change the culture .
- Improve Communication .
- Show committment .

الدورة الكاملة لإدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق تكنولوجيا الجودة الشاملة يشمل الخطوات المتكاملة الآتية :

* تخطيط الجودة Quality Planning .
* تنظيم الجـــودة Quality Organization .
* تأكيد الجـــودة Quality Assurance .
* مراجعة الجودة Quality Audit .


نظام معلومـات الجـودة
ويحدد Deming مزايا الجودة الشاملة كالآتي :
تخفيض التكاليف
- تقليل اعادة التشغيل .
- تقليل الاخطاء .
- تقليل التاخير .
- تحسين استخدام الآلات والخامات .
تحسـين الانتـاجـي
تحسـين الجــودة
غزو السوق بجودة اعلي وسعر اقل
مركز منافسة افضل واستمرارية في السوق
خلـق فرص عمـل اكـثر

١١ـ نحـو إدارة عربيـة متفوقـة

اعــادة البنــاء ... لمــاذا ؟

- هناك أسباب عديدة تجعل عمليات إعادة البناء أمرًا حيويًا للمؤسسات العربية خلال المرحلة الأساسية التي يمر بها العالم والمنطقة العربية حاليًا . ولعل أهم هذه الأسباب أن العالم [بما فيه الوطن العربي] آخذ في التحول والانتقال الى حالة تخالف تمامًا ما هو عليه الآن .

إن العالم بفضل مبتكرات التكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات يدخل الآن " عصر المعلومات " .

- ونشهد الآن بدايات جادة وواضحة لتحول العالم [وأجزاء لا بأس بها من الوطن العربي] الى مجتمع عصر المعلومات التي تتمثل سمته الأساسية في اتساع نطاق انتاج وتداول المعلومات وزيادة حجم وتأثير قطاع المعلومات في الاقتصاد الوطني .

إن العالم يموج الآن بالعديد من المتغيرات التي تنتج آثارًا بعيدة المدى في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية . والسياسية والعلمية .

ولكن هل استجابت الإدارة العربية للمتغيرات ؟ وهل تحاول الخروج من المأزق ؟

الإجابة بشكل عام ليست في صالح الإدارة العربية .

واقــع الإدارة العربيــة

- الانحصار في داخل المنظمة ... عدم [ضعف] التفاعل مع البيئة الخارجية .
- الانكفاء المحلي بالدرجة الأولى ... ضعف التوجه نحو العالمية .
- قصر المدى الزمني للتخطيط والقرار الإداري .
- الارتبـاط بالمفاهيـم التقليدية الى حــد كبير .
- التقــــــولب والنمطيـــــــــة .
- ضعف التوجه التسويقي السليم [البعد عن العميل بدلاً من الاقتراب منه] .
- ضعف الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة [وخاصة تكنولوجيا المعلومات] .
- ضعـــف الأســـاس العلمـــي للقــرار الإداري .
- التمسك بالهياكل الجامدة [الخوف من المرونة] .
- ضعف الدافع الى التغير [الاكتفاء بالمشاهدة والتكيف بدلاً من المواجهة والمبادرة] .
- ضعف الثقة في الاستفادة من المورد البشري .

الإدارة العربيــة والمســتقبل

- الفـــــرص
- التحــديــات
- الاستراتجيات

← احداث التحول نحو مؤسسة جديدة

الطريق الى المستقبل

الفرص :

- أسواق بلا حدود [نظريًا] .
- امكانيات علمية وتقنية متعاظمة .
- موارد مادية متجددة [ومخلقة] .
- موارد بشرية أكثر علمًا وثقافة ومهارة .
- امكانيات للتعاون ، التحاف ، المشاركة أكثر انفتاحًا .

المخاطر والمحاذير :

- منافسة شرسة تتجاوز الأسعار وتشمل الجودة ، الخدمات المتكاملة .
- سيادة المستهلك [أو المشتري] ، السوق يتحول من سوق بائعين الى سوق مشترين .
- تقادم سريع للسلع ، الأجهزة ، التقنيات [ضرورة استرداد الاستثمار والعائد في أقصر وقت] .
- تساقط وسائل الدعم والحماية ، والمواجهة المباشرة مع المتغيرات .

تحديات الإدارة العربية للتعامل مع المستقبل

- إدارة تعايش المتغيرات .
- إدارة تتوقع التغيير وتستعد له .
- إدارة تصنع التغيير .

كيف تتهيأ المؤسسات العربية للتعامل في عصر المعلومات ؟

إن السبيل للمؤسسات العربية أن تتهيأ لاستقبال عصر المعلومات والتعامل مع معطياته يتحدد في أن تستوعب المرتكزات الأساسية التي تصنع المجتمع الجديد أي مجتمع المعلومات [أو مجتمع ما بعد الصناعة] .

تلك المرتكزات تتمثل أساساً في :

- انطلاقة هائلة في طاقات وامكانيات واستخدامات تكنولوجيا الحاسبات الآلية وما تستند اليه من علوم .
- انطلاق هائلة في طاقات واستخدامات تكنولوجيا الاتصالات وما تستند اليه من علوم .
- انطلاقة هائلة في طاقات وامكانيات واستخدامات التكنولوجيا الحيوية وما تستند اليه من علوم .
- التزاوج والتفاعل بين هذه التكنولوجيات جميعاً .

تخليق تكنولوجيا إدارية جديدة . تتماشى مع الواقع الجديد

- ومن ثم لكى تدخل المؤسسات العربية عصر المعلومات [أو لكى تتهيأ لدخول عصر المعلومات] عليها أن تخوض عملية تغيير جذري وحقيقي يتعدى الظاهر ليصل الى الجوهر . تغيير يمس العناصر الرئيسية المكونة المؤسسة ويعيد صياغتها وفقاً لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات .

- إن عملية التغيير المطلوبة لابد وأن تتم بمنطق الجراح الذي يستأصل العضو غير السليم [أو الضار أو المتوقف عن العمل] ويستبدل به تكوينًا سليمًا [ولو باستعارته من جسم إنسان آخر كزرع الكلي مثلاً] . ولن يكون التغيير المطلوب مجديًا إذا تم بمنطق الترميم والترقيع ، فإن الأساس القديم لن يتمكن من معايشة الواقع الجديد .

ولكي يكون التغيير مجديا لابد وان يتناول العناصر الرئيسية في اي مؤسسة :

- الفلســـــفة والأهـــــداف .
- الهيـــــكل التنظيمـــــــي .
- التوجـــــــــه الإداري .
- القوة العاملة [فنيون وإداريون ومساعدون] .
- التجهيزات والامكانيات المادية .
- أســــاليب ونظـــم العمـــــل .

إن جوهر عملية التغيير المطلوبة سيتبلور في امور هامة

- اعادة صياغـة فلســفة المؤسســـة وأهـــدافهـا .
- إعادة تـركيب التنظيـم العـام والهياكل التفصيلية .
- إعادة تـــركـيب عـلاقــات العمـــل الوظيفيـــة .
- إعادة هيكلة وتكـوين القــوى البشـرية كمًا ونوعًا .
- اعادة تجهيز المؤسسة بالامكانيات المادية المناسبة .
- إعادة صياغة نظم وأساليب العمل . [إعادة تصميم العمليات] .

وسيتحقق عن إعادة النظر فيما سبق من عناصر إحدى ضرورات ثلاث [أو كلها] :

- الاستغناء عن ....
- الاستزادة من ....
- استحداث ....

ولكى يتم التحول الى الواقع الجديد [المتفق مع متطلبات عصر المعلومات]
يحتاج الأمر الى ايجاد قادرة على تسيير عمليات التحول نحو الصياغة .
حتى يظهر التغيير [كنتيجة نهائية لعمليات التحول

استراتيجية إدارة التحـــول

- الاعـداد Preparation
- المتابعـة Monitoring
- التيسـير Facilitation
- المراجعة Review

الاستعداد [الاعـداد] :

- وصف التغيير الذي سيؤثر على المؤسسة [المنظمة] ، والآثار المتوقع حدوثها نتيجة لهذا الحول .
- تحديد الأشخاص الذين سيتأثرون بالتحول وتوقع أنواع الاستجابات المحتملة من جانبهم .

- تقييم مدى استعداد المؤسسة للتحول [لاحداث التغيير] ومدى مرونة الهياكل التنظيمية وقنوات الاتصال وانفتاحها .
- تحليل الانعكاسات السياسية [داخلياً] للتحولات المخططة .
- تحديد فترة واقعية لتحقيق التحول .
- تكوين فريق يختص بمتابعة مدى تقدم خطة التحول في التنفيذ .
- تحديد الخبرات والمهارات اللازمة لانجاح التحول والتي ستزداد أهميتها بعد تنفيذه ، وإعداد البرامج التدريبية وغيرها من الأساليب لتوفير تلك الخبرات .
- تطوير وسائل وأدوات وقنوات الاتصال داخل المؤسسة لضمان تدفق المعلومات السليمة عن التحول ونتائجه .
- تصميم نظم للحوافز لمكافأة العاملين على قبول التحول وانجاحه .
- تصميم مناسبات للاحتفال بمراحل التحول والاعلام به .

المتابعـــة :

تصميم نظام وتكوين فريق للمتابعة للتأكد من تطبيق خطط وبرامج التحول.

التيســـير :

وذلك بالتدخل لمعالجة المشاكل التي تواجه خطط وبرامج التحول وتطوير الأساليب بما يحقق الوصول الى الهدف .

المراجعـــة :

وذلك لتقييم الانجازات التي تتحقق مرحلياً والتأكد من نتائج التحول والآثار المترتبة عليه .

المنطق الأساسي في إدارة التحول

- الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها .
- الكشف عن المعوقات والإعداد لتفاديها [أو التعامل معها] .
- الكشف عن نقاط القوة والعمل على توظيفها وتنميتها .
- الكشف عن نقاط الضعف والعمل على التخفيف منها أو علاجها .

الإدارة تعمل على استعادة التوازن

١ - لا تقبل تحولاً غير مخطط ، ولا تخضع لتغيير غير محكوم

No Unmanaged Transition, No Unmanageable Change

٢ - لا تنظر الى التغيير على أنه وضع استثنائي ، بل هو القاعدة .

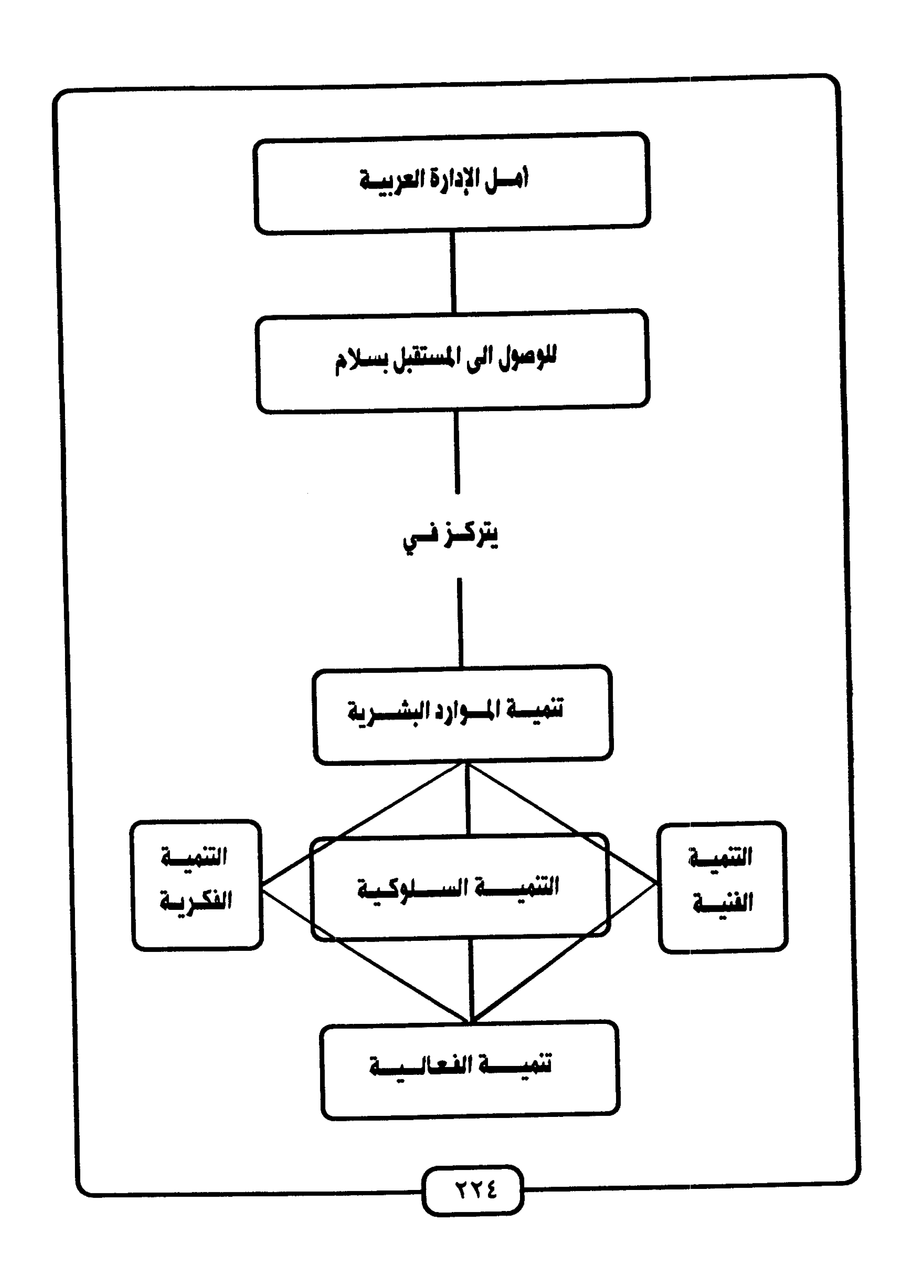
٣ - لكى تنجح في مواجهة التغيير عليك باتباع سلوك التعلم Learnng Behavior وابتعد عن سلوك البقاء Survival .

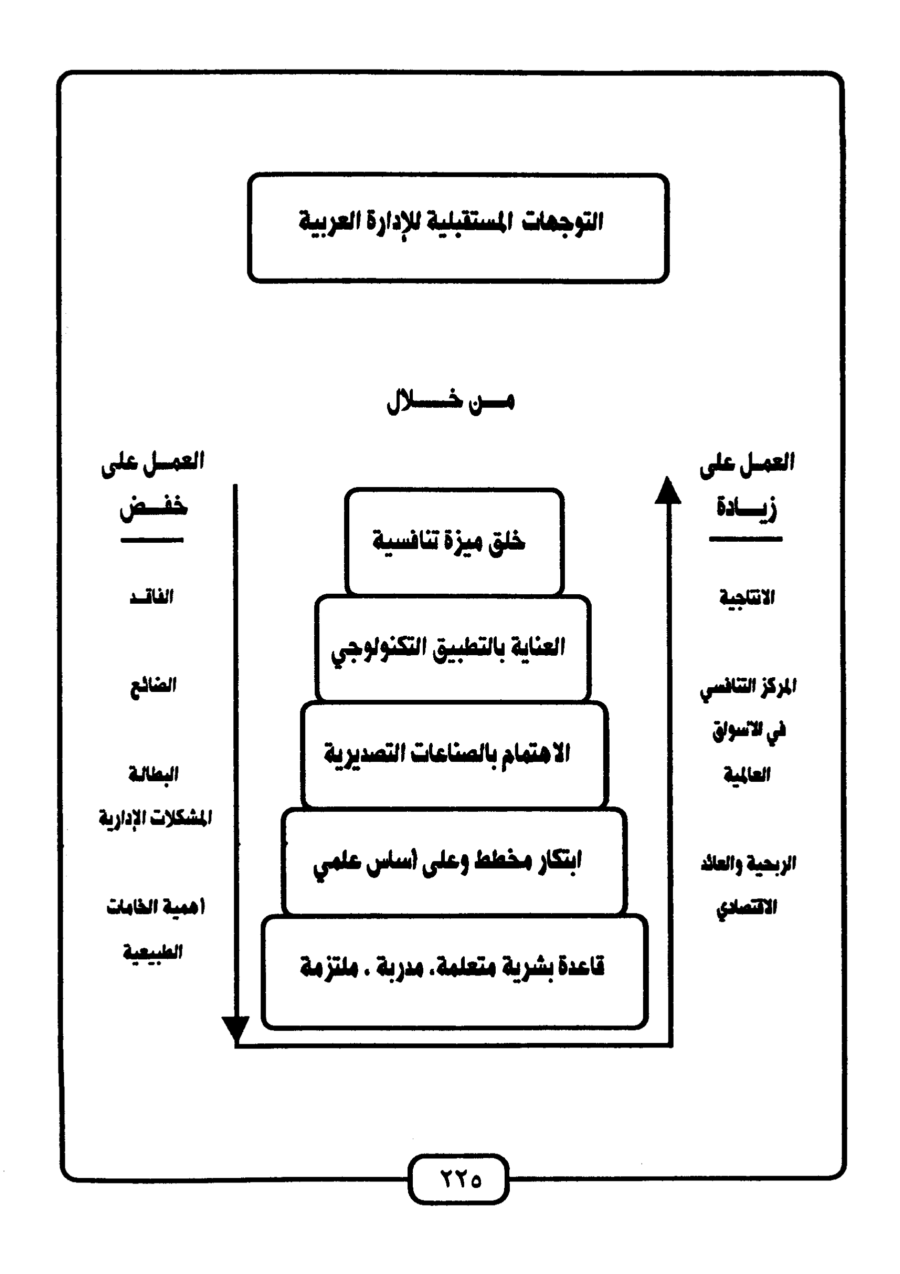
٤ - السيطرة على المواقف لا تعني تثبيت وتجميد الأمور ، ولكن تعني مواكبة وتناغم حركة الإدارة مع التغيير .

٥ - الاضطراب الناشئ عن التغيير ليس حالة فوضى ، ولكنه نقطة انطلاق لاعادة التنظيم واستعادة التوازن المفقود .

٦ - ليس الابتكار والابداع سلوكًا طارئًا لمواجهة مواقف خاصة ، ولكنه استجابة طبيعية للتعامل مع مواقف التحول .

٧ - ليس نجاح الإدارة في التمسك بالأمر الواقع ، ولكنه التمسك بالمنافع والأهداف التي تتحقق بالتغيير .


أمــل الإدارة العربيــة
للوصول الى المستقبل بســلام
يتركــز فــي
تنميــة المــوارد البشــرية
التنميــة الفكريــة
التنميــة الســلوكيــة
التنميــة الفنيــة
تنميــة الفعاليــة


التوجهات المستقبلية للإدارة العربية
مــن خـــلال
العمــل على
خفــض
الفاقـد
الضائع
البطالة
المشكلات الإدارية
اهمية الخامات
الطبيعية
العمــل على
زيـــادة
الانتاجية
المركز التنافسي
في الاسواق
العالمية
الربحية والعائد
الاقتصادي
خلق ميزة تنافسية
العناية بالتطبيق التكنولوجي
الاهتمام بالصناعات التصديرية
ابتكار مخطط وعلى أساس علمي
قاعدة بشرية متعلمة، مدربة . ملتزمة

الفلسفة الأساسية للإدارة العربية الجديدة

- أهمية وضوح الهدف والتوجه المستقبلي للمنظمة والرؤية القيادية Vision .
- الهيكل التنظيمي والنظم والاجراءات وسائل لتحقيق الهدف ، وليست أهدافًا في ذاتها ، ومن ثم يجب أن تتحلى بالمرونة التامة والبعد عن القوالب والأنماط التقليدية .
- فرق العمل المتداخلة أداة هامة للمنظمة الجديدة .
- العنصر البشري المتميز هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية .
- العملاء هم الدعامة الحقيقية للمنظمة .
- الإدارة الذاتية Self-Management وعمل الفريق والإدارة التي تشغلها الحاسبات الآلية هي الأنماط الجديدة [لا حاجة للمنظمة الى الإدارة الاشرافية " الوسطى"] .
- الحاسبات الآلية ونظم المعلومات هى الأساس في تشغيل المنظمة .

الشكل المستقبلي للمنظمات العربية بتأثير الإدارة الجديدة

- منظمة قـادرة على جـــذب واسـتبقاء العناصـــر البشـــــرية .
- المديرون فيها يتحولون الى قادة ورواد وليسوا رؤساء ومسيطرين .
- تعتمد كثيرًا على التعان مع أفراد خارجيين بالتعاقد Contract Labor .
- تتخذ شكل شبكة Network من فرق العمل المتعاونة .
- تســـود فيها روح الأعمـــال Intrapreneurship .

- تتجلى فيها الجـــــودة الشـــامـلـــة .
- تتجلى فيها صفات ومزايا المنظمة الصغيرة .
- تتجلى فيها مظاهر العناية بمستوى جودة الحياة Quality of life .

السبيل للوصول للمستقبل

استخدام تكنولوجيا الإدارة الحديثة

كلمـــة أخـــيرة

- من أين تبدأ حركة التطوير الإداري العربي ؟
- من الذي يأخذ المبادرة في حركة التطوير ؟
- كيـــف يتـــم التطـــــويـــر ؟

يبدأ التطوير في كل موقع إداري في العالم العربي بالنظر الى .... السوق . وتحديد .... العملاء .

ثم إعمال منطق الإدارة الحديث وذلك

- إعادة توضيح وتحـديد وتطـوير الأهداف والغايات .
- إعادة صياغـة السـياسـات والاسـتراتيجيات .
- إعادة تشكيل وتحريك وتفعيـل المـوارد البشـرية .
- إعادة بناء الهيكل التنظيمي التكيف المرن، الملائم لعمل الفرق ذاتية الإدارة .
- إعادة تصميم الأنشطة والخطط والبرامج التسويقية .
- إعادة تصميم الأنشطة والخطط والبرامج الانتاجيـة .
- بناء نظم الجودة الشاملة وتضمينها في كل مراحل ومجالات وأجزاء المنظمة .
- بناء نظم المعلومـات وتضمينها في كل مراحـل ومجـالات وأجـزاء المنظمة .
- بناء آليات التطوير المستمر والتحسين المتواصل في نظم العمل المختلفة .
- بناء وتشـكيل الحزمـة التكنولوجيـة المناسـبة في كل مجـالات العمـل .
- بناء جسـور وفتح مجـالات للتعامـل والتفاعـل مع المنـاخ المحيـط [محليًا - إقليميًا - عالميًا] .
- إعادة تقدير وتشكيل حزمة القدرات المتكاملة للمنظمة .

واخـــــيرا

هناك ثلاثة انماط من المديرين :

النمـــط الأول :

الذين يؤثرون ويصنعون ما حدث Those Who Make What Happened

النمـــط الثانـي :

الذين يتابعون ويشاهدون ما حدث Those Who Watch What Happened

النمـــط الثالـث :

الذين يتساءلون ماذا حدث ؟ Those Who Wonder What Happened

والأمـل أن يسـود النمط الأول في الإدارة العربيـة

المراجـــع

1. Albrecht, K., THE NORTHBOUND TRAIN, AMCOM, AMA, N. Y, 1994.
2. Badaracco, J. L. Jr., THE KNOWLEDGE LINK, How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1991.
3. Bolman, L. C., and Deal T., E., REFRAMING ORGANIZATIONS, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991.
4. Burrus, D., TECHNO TRENDS, Harper Business, 1993.
5. Davis S., and Davidson, B., 2020 VISION, Simon & Schuster, N. Y., 1991.
6. Davis, S., FUTURE PERFECT, Addison-Wesley Publishing Co., INC., 1987.
7. Drucker, P. F., INNOVATION AND ENTERPRENEURSHIP PRACTICE AND PRINCIPLES, Perennial Liberary, Harper & Row Publishers., N. Y., 1985.
8. ------------, THE NEW REALITIES, Perennial Liberary, Herper & Row Publishers, N. Y., 1989.
9. Eccles, R. G. and Nohria, N., BEYOND THE HYPE, Rediscovering the Essence of Managmenet, Harvard Business School Press, 1992.
10. Forester, T. THE INFORMATION TECHNOLOGY REVOLUTION, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1985.
11. Hammer, M., and Champy, J., REENGINEERING THE CORPORATION, Harper Business, 1993.
12. Handy. C., THE AGE OF UNREASON, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1989.
13. Imai, M., KAIZEN, McGraw-Hill Publishing Co., N.Y., 1986.
14. Keen, P., G. W., SHAPING THE FUTURE, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1991.

15. -----------., EVERY MANAGER'S GUIDE TO INFORMATION TECHNOLOGY Harvard Business School Press, Boston Mass., 1991.

16. Leebaert, D., (ed.) TECHNOLOGY 2001, THE FUTURE OF COMPUTING AND COMMUNICATIONS, The MIT Press, Cambridge, MASS., 1991 .

17. Naibitt, J. & Aburdene, P., MEGATRENDS 2000, William Morrow and co., INC N. Y., 1990 .

18. Mintzberg, H., & Quinn, J. B., THE STRATEGY PROCESS, Prentice-Hall, Inc., 1991 .

-----------., RE-INVENTING THE CORPORATION, Warner Books, 1985 .

19. Naisbitt, J., GLOBAL PARADOX, William & Co. INC., N. Y., 1994 .

20. Peters, T. J., and Waterman, R. H. Jr., IN SEARCH OF EXCELLENCE, Harper & Row, N. Y., 1992 .

21. -----------., and Austin, N., A PASSION FOR EXCELLENCE., Warner Books, 1985 .

22. -----------., LIBERATION MANAGEMENT, Macmillan, London, 1992 .

23. -----------., THE TOM PETERS SEMINAR, Vintage Books, N. Y., 1994 .

24. Pfeffer, J., MANAGEMENT WITH POWER, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1992 .

25. Parahalad, C, K., and Hamel, G., COMPETING FOR THE FUTRE, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1994 .

26. Pascale R., T., MANAGING ON THE EDGE, Simon & Schuster, N. Y., 1991.

27. Porter, M. E. COMPETITVE ADVANTAGE, The Free Press, N. Y., 1992 .

28. Quinn, J. B., INTELLIGENT ENTERPRISE, The Free Press, N. Y., 1992 .

29. Thompson. J. L., STRAGTEGIC MANAGEMENT, Chapman & Hall, London, 1990 .

المحتــــويـــات